



Munich Personal RePEc Archive

The development of competence in the area of emotional intelligence in the process of succession of modern family enterprises

Dźwigoł-Barosz, Mariola

5 January 2017

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/81976/>

MPRA Paper No. 81976, posted 22 Oct 2017 14:10 UTC

**Kształtowanie kompetencji
z obszaru inteligencji emocjonalnej
w procesie sukcesji
współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych**

Mariola Dźwigół-Barosz

**Kształtowanie kompetencji
z obszaru inteligencji emocjonalnej
w procesie sukcesji
współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych**

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I.	
Przedsiębiorstwo rodzinne we współczesnej gospodarce.....	10
1. Definicja i istota przedsiębiorstwa rodzinnego	10
2. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych	13
3. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce	16
Rozdział II.	
Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych	20
1. Znaczenie sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych	20
2. Proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych	24
3. Luki w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych	30
Rozdział III.	
Menedżer sukcesor przedsiębiorstwa rodzinnego.....	40
1. Kompetencje menedżerskie współczesnych sukcesorów	40
2. Znaczenie inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji.....	46
3. Doskonalenie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów.....	50
Rozdział IV.	
Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów	57
1. Opis próby badawczej	57
2. Metodyka badawcza i przebieg procesu badawczego	63
3. Wyniki badań empirycznych	74
4. Model kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych	105
Zakończenie	111
Bibliografia	114

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszym sposobem prowadzenia biznesu i stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki rynkowej. Ich tworzenie, funkcjonowanie i upadek ma duży wpływ na kształtowanie polityki gospodarczej krajowej jak i globalnej. Długoterminowa perspektywa prowadzenia takich przedsiębiorstw przez pokolenia, a także łączenie funkcji rodzinnych z menedżerskimi nadaje im wyraźną identyfikację. Warto odnotować, że co piąta firma z listy Fortune 500 to przedsiębiorstwo, kształtują członkowie jednej rodziny. Przykładowo są wśród nich znane na całym świecie przedsiębiorstwa handlowe Walmart, producent aut Volkswagen, przedsiębiorstwo wydobywcze Glencore, producent elektroniki Samsung, firma kosmetyczna L'Oréal, producent mebli IKEA czy wytwórca klocków Lego.

W Stanach Zjednoczonych firmy rodzinne generują około 60% PKB oraz tworzą prawie 80% nowych miejsc pracy. Tymczasem wyniki badań wskazują, że w Polsce firmy rodzinne wytwarzają około 10% PKB. Bez względu na wielkość firmy rodzinnej, profilu jej produkcji czy usług w literaturze ekonomicznej w definicjach przedsiębiorstw rodzinnych waga tematu sukcesji jest podkreślana jako nieodłączny element funkcjonowania takiego podmiotu. Z kolei dla firm rodzinnych sukcesja determinuje ich przetrwanie i rozwój.

Sukcesja i jej planowanie jest złożonym procesem opracowywania i realizacji strategicznego planu przekazania własności i władzy przez właściciela (lub właścicieli) firmy rodzinnej wybranemu następcy, który będzie w stanie zapewnić kontynuację i rozwój rodzinnego przedsięwzięcia zgodnie z przyjętą strategią. Właściciele firm rodzinnych wymagają od sukcesorów wielu interdyscyplinarnych umiejętności, których nabywanie jest procesem złożonym odnoszącym się do ich predyspozycji, wiedzy, umiejętności komunikowania się.

Kompetencje sukcesorów są przedmiotem licznych opracowań. Mają one charakter ogólny, dotyczą wycinkowych aspektów problemu. Brak jest w literaturze opisu i analizy badań dotyczących kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji. Współcześnie właściciele sięgają do wartości pozaekonomicznych i różnych dyscyplin naukowych – praw, socjologii, psychologii, ekonomii społecznej aby wykorzystać wiedzę w sposób racjonalny w procesie wychowywania i kształtowania osobowości przyszłego sukcesora. Zachodzi zatem pytanie, czy tylko kreatywność, myślenie nieschematyczne, dyferencyjne czy lateralne mają cechować przyszłego

sukcesora. Współcześnie dochodzą do tych pożądaných wartości te wynikające z obszaru inteligencji emocjonalnej. Często przywoływane w dyskursie naukowym, biznesowym czy rodzinnym pytania dotyczą etiologii podstaw przedsiębiorczych, tak ważnych w procesie sukcesji. Badania naukowe M. Stasiakiewicza, E. Nęckiej, S. Gutkowskiej, M. Adamskiej, E. Więcek-Janki, Ł. Sułkowskiego, A. Marjańskiego, P. Kubisiaka, J. Jeżaka czy W. Popczyka, A. Winnickiej-Popczyk nie dają jednoznacznej odpowiedzi na ten temat. Wokół problemu zasadniczego pojawiły się dwa nurty naukowe i utylitarne interpretacji badanego zagadnienia.

W jednym z nurtów upatruje się wrodzonych cech przedsiębiorczości. Według tego podejścia, jak udowadniają badacze, jeżeli jedno z rodziców założyło i prowadzi samodzielnie przedsiębiorstwo zwiększa szanse na przyszłe postawy przedsiębiorcze swoich dzieci.

Drugi nurt wskazuje na wychowawczy wpływ rodziny przedsiębiorczej na postawy dzieci w przyszłości. Osobowość sukcesora, w odróżnieniu od dzieci z rodzin niebiznesowych, kształtuje się w środowisku mieszanym, gdzie biznes i rodzina to często jedno. Wskazują na to częste rozmowy na tematy biznesowe przy rodzinnym stole, odwoływanie się do priorytetów biznesowych w podejmowaniu decyzji, poszukiwania konsensusu w rozdziale czasu między obowiązki rodzinne a biznesowe. Na ten skomplikowany proces będą miały wpływ: wychowanie w rodzinie, uczestnictwo w decyzjach biznesowych, środowisko rówieśnicze i edukacja szkolna.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że sami sukcesorzy wskazują na kompetencje pozyskane w procesie wychowawczym w rodzinie biznesowej jako te, które mają większy udział w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych i zwiększają ich potencjał sukcesyjny w porównaniu np. do cech osobowościowych.

W niniejszej pracy wykazano znaczenie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji oraz zidentyfikowano działania kształtujące inteligencję emocjonalną u potencjalnych sukcesorów. Bazując na rozwiązaniach naukowych zaproponowanych przez M. Stasiakiewicza, E. Nęcką, H. Gardnera czy D. Golemana i uwzględniając wartości inteligencji społecznej, coraz częściej wraca się do triady wyznaczającej wartości menadżera, tj.: mądrości, wiedzy i procesów myślowych i to one powinny być kształtowane u przyszłego sukcesora.

Punktem wyjścia w prezentowanym opracowaniu jest założenie, że inteligencja emocjonalna w istotny sposób wpływa na radzenie sobie z wymaganiami stawianymi menedżerom współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych oraz może być rozwijana w wyniku aktywności danej jednostki. Aktywność wyznacza się m.in. przez podejmowanie działań kształtujących kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej u potencjalnych sukcesorów już w okresie dzieciństwa. Stąd też ważne są: znajomość własnych emocji, kierowanie nimi, umiejętności motywowania się i dążenie do celu, rozumienie emocji u innych oraz poprawna komunikacja z otoczeniem.

Celem głównym pracy jest próba zbudowania modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. Autorka w tej warstwie poszukiwawczej zgadza się z sugestiami D. Golemana, że iloraz inteligencji, inteligencja emocjonalna są różnymi zespołami zdolności i rzadko spotyka się osoby o wysokim ilorazie inteligencji i niskim poziomie inteligencji emocjonalnej lub o niskim ilorazie i wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej. Oznacza to, że nie ma prostych i jednoznacznych metod mierzących inteligencję emocjonalną. Uwzględniając też założenia teorii inteligencji wielorakich H. Gardnera uważa, że człowiek nie posiada tylko jednej ogólnej inteligencji lecz różnorodne zdolności intelektualne, talenty, czy też umiejętności umysłowe niemożliwe do zmierzenia jednym ilorazem inteligencji. Takie ujęcie przybliżyła inteligencję do kreatywności, a określone jej kategorie są bezpośrednio odnoszone do procesów twórczych.

Kompetencje sukcesorów są obiektem badań wielu specjalistów z dziedziny zarządzania i psychologii. Opracowanie zestawu kompetencji sukcesorów niezbędnych do prowadzenia rodzinnego biznesu jest procesem bardzo złożonym i niejednoznacznym. Czy obecne pokolenie sukcesorów jest gotowe na pełne przejęcie sterów w śląskich przedsiębiorstwach rodzinnych biorąc pod uwagę kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej?

Próbie odpowiedzi na to pytanie podjęto w niniejszej pracy, gdzie zwrócono szczególną uwagę na inteligencję emocjonalną, która stanowi istotną część kompetencji potencjalnego sukcesora.

Procesom badawczym realizowanym przez Autorkę podporządkowano strukturę pracy. I tak w rozdziale pierwszym omówiono istotę i definicję rozstrzygnięcia przedsiębiorstwa rodzinnego we współczesnej gospodarce rynkowej, zarówno globalnej jak i polskiej. Na tym tle przedstawiono syntetyczny obraz polskich firm rodzinnych.

Treść rozdziału drugiego dotyczy sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Przedstawiono w nim istotę sukcesji w polskim prawie, działalności biznesowej. Wskazano też na spotykane luki organizacyjne, rodzinne tego procesu w praktyce.

Rozdział trzeci poświęcono współczesnemu menadżerowi jako potencjalnemu sukcesorowi. Bazując na wynikach badań z zakresu wielu dyscyplin naukowych, szczególnie wykorzystano te, które kształtują inteligencję emocjonalną. Analizując jej podstawowe dziedziny wskazano na te cechy kompetencji, które są pożądane we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rozdział czwarty jest próbą zbudowania modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów. Omówiono w nim proces doboru próby badawczej, metodykę badań, analizę wyników przeprowadzonych badań. Na tym merytorycznym tle zaproponowano autorski model kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów.

Rozdział I

Przedsiębiorstwo rodzinne we współczesnej gospodarce

1. Definicja i istota przedsiębiorstwa rodzinnego

W literaturze „przedsiębiorstwo rodzinne” jest jednoznacznie pojmowane, co wynika przede wszystkim z następujących faktów:

- Przedsiębiorstwo rodzinne we współczesnej gospodarce nie jest podmiotem jednowymiarowym, lecz charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. Nieemożność osiągnięcia konsensusu w kwestii formalnych kryteriów wyróżniania sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, o różnej wielkości i różnych metodach zarządzania.
- Szeroki zakres definiowania przedsiębiorstw rodzinnych wynika także z zaangażowania w badanie tych podmiotów wielu dyscyplin naukowych, takich jak: antropologia, ekonomia, finanse, socjologia, zarządzanie, nauki polityczne, prawo, rachunkowość, psychologia, zachowania organizacyjne, a nawet fizyka i biologia. To właśnie sprawia, że definiowanie przedsiębiorstw rodzinnych jest wyzwaniem, przed jakim stają badacze zajmujący się tym zagadnieniem.
- Na pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego składają się dwa terminy, które mają różny rodowód, historię, tradycję i które są inaczej odbierane społecznie. Poza tym są one ekwiwalentami dwóch różnych instytucji, realizujących różne zadania. Rodzina jest instytucją społeczną, której cele związane są z prokreacją, prowadzeniem gospodarstwa domowego, organizowaniem życia swoich członków czy ze swoistą produkcją na potrzeby wewnętrzne. Przedsiębiorstwo jest natomiast związane z zaspokajaniem potrzeb innych, ekonomiczną samodzielnością oraz z podejmowaniem ryzyka [Marjański, Sułkowski 2009, s. 13–14].

Najprostszą definicję przedsiębiorstwa rodzinnego proponują naukowcy z Oregon State University. W ich opinii, jeżeli przedsiębiorstwo uważa się za rodzinne, to tak jest w rzeczywistości [Winnicka-Popczyk 2002, s. 201]. Inni autorzy, jednak

starają się wyszczególnić cechy różniące. Wielu z nich zwraca uwagę na kwestie własności oraz zarządzania. Przykładowo według M. Bertranda i A. Scholara cechuje je koncentracja własności, kontroli oraz utrzymywanie przez członków rodzin kluczowych pozycji zarządzania nawet po wycofaniu się założycieli firmy [Bertrand, Schoar 2006, s. 73–96]. Podobny pogląd wyraża Ł. Sułkowski sugerując, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo określane, jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w jego funkcjonowanie gospodarcze jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny [Sułkowski, Marjański 2011, s. 37].

Odnosząc się do własności często przyjmuje się, że rodzina jest wyłącznym lub głównym właścicielem firmy. Zwyczajowo określenia tego używa się w odniesieniu do przedsiębiorstwa, gdzie co najmniej 51% wartości jest kontrolowane przez osoby ze sobą spokrewnione. Dominacja wśród właścicieli może oznaczać wymóg posiadania ponad 50% udziałów w firmie (w grupie małych i średnich przedsiębiorstw) lub tylko 20% czy nawet 10% w kategorii firm dużych. Nie jest to jednak powszechne, bo np. w Danii, w grupie firm dużych mianem przedsiębiorstwa rodzinnego określa się firmę, której największym pojedynczym udziałowcem jest rodzina [Surdej, Wah 2010, s. 14]. W praktyce najczęściej używana jest definicja opracowana przez firmę PricewaterhouseCoopers. Wynika z niej, że przedsiębiorstwo rodzinne to firma, gdzie co najmniej 51% udziałów należy do rodziny lub ludzi ze sobą spokrewnionych. Oznacza to, że członkowie rodziny stanowią większość w zarządzie, a właściele na co dzień zajmują się jej zarządzaniem. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego, która znalazła powszechne uznanie stanowi, że jest to firma o dowolnej formie prawnej lub osoba prowadzącą działalność gospodarczą, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny [Adamczyk, Brtkowiak 2004, s. 21 i n.].

W literaturze przedmiotu można znaleźć definicje zwracające uwagę na czas, w jakim przedsiębiorstwo jest pod kontrolą danej rodziny. Dlatego, R.N. Donnelly określa firmę rodzinną, jako tę, która była ściśle utożsamiana z co najmniej dwoma pokoleniami jednej rodziny, a ukształtowana więź była związkiem wzajemnym tak rodziny z firmą, jak firmy z interesami i wzmacniała przez to realizację celów rodziny [Donnelly 1964, s. 94].

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zauważa, że przedsiębiorstwo rodzinne to typ podmiotu gospodarczego z sektora MSP w Polsce, który stanowi połączenie kryterium zarządu i własności. Jest więc nim „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce. Uwzględnia się także fakt, że: co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, a co najmniej jeden z nich ma istotny wpływ na zarządzanie. Posiadają także znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie” [Firmy 2009, s. 30].

Z kolei E. Venter, C. Boshoff i G. Mass definiują przedsiębiorstwo rodzinne jako firmę będącą własnością członków tej samej rodziny, którzy za jej pośrednictwem realizują formalną lub nieformalną wizję działalności biznesowej i mają intencję przekazać ją następcom [Venter, Boshoff, Mass 2005, s. 284]. Orientację na przekazanie firmy następnemu pokoleniu jako istotną cechę zwraca uwagę m.in. Niedbała [Niedbała 2002, s. 44–45] oraz J.L. Ward, który zdefiniował *family business* jako przedsiębiorstwo, gdzie nastąpi jego przekazanie następnej generacji z akcentem na zarządzanie i kontrolę (własność) [Ward 1997, s. 252].

Tabela 1. Zalety i wady przedsiębiorstw rodzinnych

KRYTERIUM	ZALETY	WADY
ZASOBY	Efektywne wykorzystanie wewnętrznych zasobów menedżerskich oraz kapitałowych	Wraz z rozwojem firmy możliwość doświadczenia ograniczenia zasobów menedżerskich oraz kapitałowych
POTENCJALNE PRZEWAGI	Efektywność kapitałowa	Działalność często w nieatrakcyjnych gałęziach o niskiej kapitałochłonności oraz o niskich barierach wejścia
KAPITAŁ INTELEKTUALNY I SPOŁECZNY	Wysoki kapitał psychologiczny i społeczny – wytrwałość, empatia	Ograniczony dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej, działalność oparta na pracy lokalnej społeczności i mały udział w globalnym rynku
HORYZONT CZASOWY	Dążenie do przekazania firmy potomkom	Możliwość trwania przy złych decyzjach na skutek uporu rodziny, ograniczona skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji
JAWNOŚĆ KOMUNIKACJI	Szybka, efektywna komunikacja, niższe koszty informacji, wyższy stopień ochrony tajnych informacji	Możliwość ukrycia niewłaściwych praktyk
ELASTYCZNOŚĆ I TRWAŁOŚĆ	Płynność zasobów, członkowie rodziny pracują razem, często na różnych stanowiskach, zdobywając doświadczenie w całej firmie	Potencjalne niedopasowanie celów pomiędzy członkami zaangażowanymi i niezaangażowanymi w działalność firmy
DZIEDZICTWO	Fundamentem sukcesu w znacznej mierze mogą być takie elementy, jak: historia rodziny, tożsamość i reputacja, wyznawane wartości, wzorce zachowań	Sztynne przywiązanie do sprawdzonych rozwiązań, produktów, lokalizacji, kanałów dostępu, technologii, metod zarządzania itd..
REKRUTACJA I ŚCIEŻKI KARIERY PRACOWNIKÓW	Najbardziej rozwojowe stanowiska i te, które łączą się z dużą odpowiedzialnością i decyzywnością, przeznaczone są dla członków rodziny	Potencjalna dyskryminacja pracowników niebędących członkami rodziny posiadającej dane przedsiębiorstwo
CZYNNIK MOTYWACYJNY	Silne ograniczenie kosztów kontroli w przedsiębiorstwie, potencjalne rozwiązanie problemu agencji	Wzmoczony wysiłek w celu przekonania członków rodziny oraz innych pracowników do wizji firmy, który może odbić się na jakości wykonywanych zadań operacyjnych

Źródło: [Gupta V., Levenburg N., Moore I., Motani J., Schwarz T., 2008, vol. 1, no. 2.].

Przytoczone powyżej, wybrane przykłady definicji przedsiębiorstwa rodzinnego stanowią niewielką część określeń, z którymi można spotkać się w literaturze przedmiotu. Ich wspólnymi wartościami są jednak: własność, zarządzanie, sukcesja [Jankiewicz 2017, s. 59 i n.].

Wszystkie powyższe kryteria zawiera definicja zaproponowana przez R. Sobieckiego, gdzie przedsiębiorstwem rodzinnym określa się podmiot gospodarczy, spełniający kryteria mikro-, małego lub średniego przedsiębiorstwa, w którym wyłącznym lub dominującym bezpośrednim właścicielem jego majątku jest rodzina jedno- lub wielopokoleniowa. Jednocześnie nie występuje oddzielenie własności od zarządzania, a członkowie rodziny sami pracują w swojej firmie. Ponadto, rozwój firmy jest w interesie rodziny (rodzina ma poczucie partycypacji w firmie), klarowne są rozwiązania w sferze *corporate governance* (ładu organizacyjnego) i obowiązuje zasada sukcesji rodzinnej (władza i własność przekazywane są kolejnym pokoleniom w oparciu o kryteria społeczne) [Sobiecki 2010, s. 35].

2. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych

Rosnące społeczne znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce wymaga pogłębionych badań empirycznych. Jednak uzyskanie pełnych informacji na temat zależności między więzami rodzinnymi a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa jest sprawą niezwykle trudną i złożoną [Thomas 2010, s. 163; Growiec 2015, s. 30 i n.]. Wynika to z faktu, że rządzą się one nieco odmiennymi prawami w stosunku do pozostałych firm funkcjonujących w gospodarce. Oprócz praw rynku, aspektów typowo gospodarczych i finansowych uwzględniających strategię i praktyki sprawnego zarządzania, pojawiają się strumienie zasobów niematerialnych o szczególnym charakterze. W podmiotach tych specyficzną rolę odgrywają bowiem więzi rodzinne, przywiązanie do wartości rodziny oraz determinacja w dążeniu do przedłużenia przedsiębiorczej „dynastii”. Problem sukcesji jest niepodważalnym ogniwem, właściwością nieodwracalnie związany z funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych. Powinien on być w związku z tym wpisany w długoterminowe cele działalności tej grupy przedsiębiorstw, z uwzględnieniem ich strategii rozwoju i kierunkami konkurencji [Tomski 2011, s. 147; Hamrol 2016, s. 137 i n.].

Z dotychczasowych rozważań wynika, że firmy rodzinne posiadają charakterystyczne cechy, które pozwalają rozpoznać je na tle innych form organizacyjnych. Należą do nich: [Stradomski 2010, s. 53; Malinowski 2016, s. 134 i n.; Marjański 2009, s. 21; Potencjał 2016, s. 40 i n.; Jeżak, Popczyk-Winnicka 2004, s. 25.].

- co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność;

- istnienie firmy rodzinnej w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej jej członków rodziny;
- stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesję własności i kontroli w przedsiębiorstwie;
- członkowie rodziny wywierają znaczący wpływ lub bezpośrednio zarządzają firmą rodzinną;
- wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w formule misji oraz wizji przedsiębiorstwa;
- familijna struktura organizacyjna, która łączy w sobie lojalność i zaufanie pracowników z rodziny z hermetycznością otoczenia;
- brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a firmą;
- historia rodziny jest ściśle powiązana z dziejami przedsiębiorstwa;
- członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju własnego przedsiębiorstwa;
- podstawowym źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw są środki własne właściciela i rodziny;
- emocjonalne więzi z interesariuszami, dbałość o klientów, dostawców oraz pracowników, która jest jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej.

Analizując owe cechy należy zgodzić się z I. Lansbergiem, który sugeruje, że rodzina właścicielska ma wpływ na przedsiębiorstwo w taki sposób, w jaki nie są w stanie tego czynić członkowie rodzin w firmach nie należących do rodziny [Lansberg 1983, s. 39–49]. To właśnie zaangażowanie poszczególnych członków rodziny w prowadzenie biznesu powoduje, że jest ono inne od pozostałych [Miller 2002, s. 44].

Cechami wyróżniającymi przedsiębiorstwo rodzinne są przede wszystkim normy i wartości postępowania w każdym z obszarów działalności firmy. Ma to zapewnić realizację jej głównego celu, jakim jest przetrwanie na rynku i rozwój całości oraz sprostanie konkurencji.

Normy i wynikające z nich wartości funkcjonowania rodziny, biznesu i jednostek w firmach rodzinnych, często nie są możliwe do zrealizowania w tym samym czasie i miejscu. Oznacza to wypracowywanie, budowanie harmonii i kształtowanie współzależności między ludzkich, stosowanie obowiązujących norm w praktyce gospodarczej oraz racjonalne zaspakajanie potrzeb jej uczestników. Są to kierunki prowadzące firmę rodzinną do rozwoju i tworzenia podstaw jej wielopokoleniowości [Więcek-Janka s. 39-53; Kołodko 2014, s. 62 i n.].

Przedsiębiorstwa rodzinne mają wiele wspólnego z pozostałymi firmami z sektora MSP. Różnice w ich funkcjonowaniu dotyczą głównie sfery wartości, kultury organizacyjnej oraz hierarchii celów. Ten rodzaj przedsiębiorstw charakteryzuje się specyficzną tożsamością i wartościami. Firmy rodzinne są bardziej skłonne do „re-inwestycji w siebie” w celu utrzymania i pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń. Częściej też podejmują inwestycje długookresowe i w swoich działaniach nie

koncentrują się na osiąganiu doraźnych zysków, co sprawia, że odgrywają one istotną rolę w stabilizowaniu gospodarki [Hall 1988, s. 51–63]. Charakteryzują się też większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Podkreślenia wymaga fakt, że firmy rodzinne często sytuują się w niszach rynkowych, realizując specjalne, niestandardowe zamówienia [Sobiecki, Kargul, Kochanowska 2014, s. 14].

Tabela 2. Normy funkcjonujące w firmie rodzinnej w rozbiciu na obszary

NORMY RODZINY (RELACJE)	NORMY PRZEDSIĘBIORSTWA (BIZNESOWE)	NORMY JEDNOSTEK (OSOBISTE)
Stwarzanie szans osobom spokrewnionym, zwłaszcza dzieciom	Zatrudnianie pracowników wykwalifikowanych	Zdobycie dobrze płatnej pracy pozwalającej na rozwój i awans
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu pracy oraz rynkowych uwarunkowań	Wynagrodzenie zgodne z oczekiwaniami, pozwalające na realizację planów indywidualnych
Postrzeganie każdego członka rodziny jako wyjątkowej jednostki, równe traktowanie rodzeństwa	Stosowanie norm uniwersalnych i procedur uniwersalny system ocen	Postrzeganie siebie jako osoby o indywidualnych potrzebach
Stwarzanie każdemu możliwości nauki	Stwarzanie możliwości rozwoju pracowników dla potrzeb firmy	Poszukiwanie własnej ścieżki rozwoju
Tworzenie więzi uczuciowych i budowanie pozytywnych silnych relacji	Tworzenie uniwersalnej kultury organizacyjnej	Podkreślanie własnej unikatowości
Dbanie o realizację wspólnych celów, uwzględniając dążenia jednostek	Realizacja celów firmy nastawionych na generowanie zysku	Realizacja własnych celów rozwojowych

Źródło: [Więcek-Janka, 2015, s. 39–53].



Rysunek 1. Źródła przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych

Źródło: [Kowalewska 2009, s. 10].

Cechą wyróżniającą przedsiębiorstwa rodzinne jest wyższość celu długofalowego tj. trwania przedsiębiorstwa nad celem ekonomicznym, typowym dla wszystkich organizacji komercyjnych. Cel ten stanowi barierę dla skracania czasu osiągnięcia celów ekonomicznych, podejmowania ryzyka, a tym samym umożliwia stwarzanie korzystnych warunków do rozwoju przedsiębiorstwa w długim okresie. Potwierdzają to badania polskich firm rodzinnych z sektora MSP, przeprowadzone przez R. Sobieckiego i K. Leszczewską [Kowalewska 2009].

3. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce

W Polsce problematyka przedsiębiorstw rodzinnych jest głównie związana z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), gdyż generują one znaczny udział w polskiej gospodarce, w różnych jej sektorach. Nie jest to jednak reguła, zdarzają się również wielkie koncerny zarządzane przez członków jednej rodziny (np. cukiernie A. Bliklego, Grycan, Koral, Black Red White i wiele innych). Szacuje się, że ok. 80% z 1,8 mln działających w Polsce firm można określić mianem przedsiębiorstwa rodzinnego [Budzeń, Kuc, Majewski 2009, s. 33].

Jak podaje „Rzeczpospolita”, wśród polskich przedsiębiorstw zamieszczonych na „Liście 2000” co dziesiąta firma uznaje się za biznes rodzinny, a wśród sektora MSP jest ich zdecydowana większość. Badacze mówią nawet o 90% podmiotów wśród przedsiębiorców mikro określających siebie jako firmy rodzinne [Żukowska s. 1].

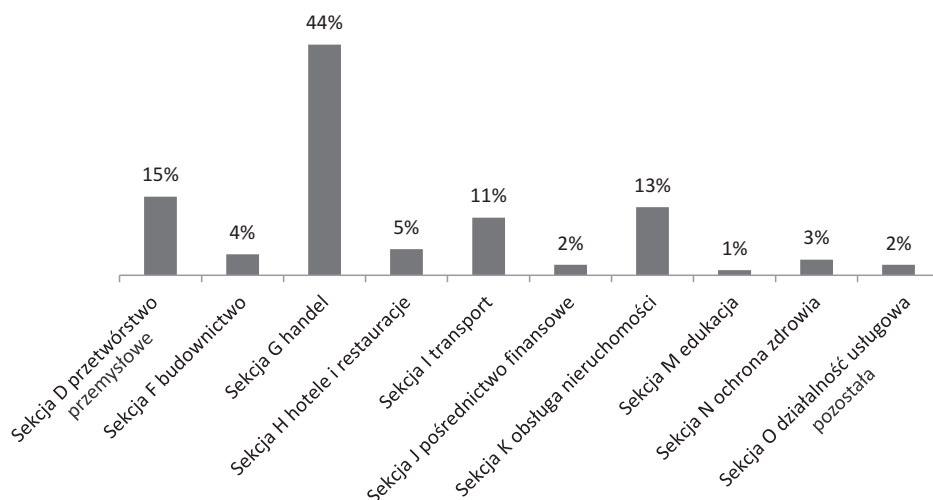
Polskie firmy rodzinne nie zawsze chętnie utożsamiają się z biznesem rodzinnym, kojarząc go z niewielkim przedsięwzięciem często, nieprofesjonalnie prowadzonym. Stale jednak powiększa się grupa przedsiębiorstw podkreślających swój rodzinny rodowód [Sułkowski, Marjański 2009, s. 54].

W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają nawet do 50% PKB danego kraju [Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004, s. 15]. Można oszacować, że polskie firmy rodzinne zatrudniają około 1 mln 300 tys. pracowników, co daje około 21% ogółu wszystkich zatrudnionych przez MMSP oraz wytwarzają około 10,4% ogółu polskiego PKB, czyli ponad 121 miliardów złotych [Raport 2009, s. 27].

W Polsce szacuje się, że ponad jedna trzecia przedsiębiorstw z sektora MMSP to firmy rodzinne [Surdej, Wach 2010, s. 7]. Wielkości te nie są precyzyjnie określone, gdyż firmy rodzinne nie są przedmiotem odrębnych uregulowań prawnych [Safin 2007].

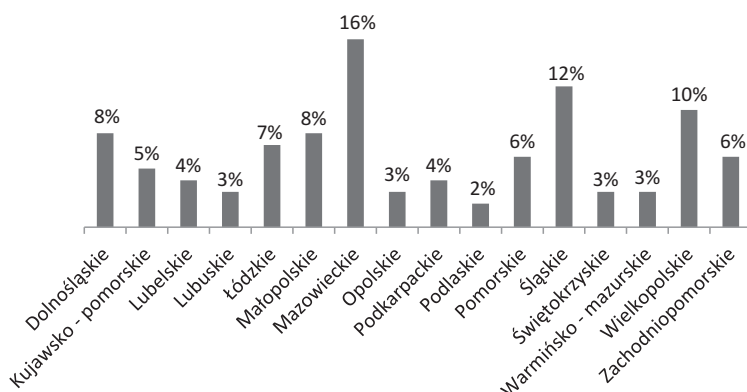
Analizując wyniki badań prowadzonych w 2009 roku pod kierunkiem A. Kowalewskiej, [Kowalewska 2009] można przyjąć, że rodzinna przedsiębiorczość w Polsce stanowi 36% sektora MMSP (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa). Im mniejsze przedsiębiorstwa, tym więcej jest wśród nich firm rodzinnych,

38% mikroprzedsiębiorstw, 28% małych firm i 14% średnich to biznesy rodzinne. Ponadto, jeżeli wliczy się do grupy firm rodzinnych jednoosobowe działalności gospodarcze, ogólny procent firm rodzinnych wzrośnie do 78%. Wytwarzają one jednocześnie 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 mld zł), zatrudniają przeszło 1300 tys. pracowników, co daje około 21% ogółu zatrudnionych przez MMSP. Wśród firm rodzinnych aż 90% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 9% to przedsiębiorstwa małe, pozostałe należą do firm średnich. Przeciętna ilość pracowników wynosi 5,8, z czego 2,4 to członkowie rodziny. Strukturę działalności przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce przedstawiono na rysunku 2. Natomiast ich procentowy rozkład w województwach obrazuje rysunek 3.



Rysunek 2. Struktura działalności firm rodzinnych w Polsce

Źródło: [Kowalewska 2009, s. 8].



Rysunek 3. Struktura firm rodzinnych w podziale na województwa

Źródło: [Kowalewska 2009, s. 9].

Firmy rodzinne, które istnieją 11–20 lat na rynku, stanowią najliczniejszą grupę (42%) spośród firm rodzinnych. Firmy funkcjonujące 6–10 lat oraz powyżej 20 lat stanowią po 20%. Średni okres działalności firm wynosi 14 lat. Najwięcej firm rodzinnych jest obecnie w województwie mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim, a najmniej wywodzi się z podkarpackiego i lubelskiego. Prowadzą one swoją działalność najczęściej w sektorze handlu hurtowo-detalicznego (45%), następnie w branży hotelarsko-gastronomicznej, przetwórstwa przemysłowego oraz transportu – łącznie 31%.

W badanych przedsiębiorstwach zidentyfikowano wysoką (ok. 90%) świadomość rodzinnego charakteru prowadzonego biznesu. Fakt, że funkcjonuje się w przedsiębiorstwie rodzinnym nie jest faktem nadmiernie eksponowanym w relacjach biznesowych. Docenia się jednak rodzinność, a badani mają bardzo dobry wizerunek firm rodzinnych. Wartość tej cechy – rodzinności – oceniana jest pozytywnie i uznaje się ją za czynnik sprzyjający prowadzeniu biznesu.

W odniesieniu do zagadnień związanych z zatrudnianiem członków rodziny badani wskazywali na większe zaufanie do tych osób. Udowodniano, że powinowactwo, dzielenie wspólnych wartości oraz współodpowiedzialność za nazwisko i markę przedsiębiorstwa są czynnikami, które powodują, że zarządzający firmami mogą mieć większą pewność, że nie zostaną przez zatrudnianych członków rodziny oszukani. Jest to jedna z przyczyn, dla których członkowie rodziny zajmują kluczowe stanowiska i odpowiadają za podejmowanie najważniejszych decyzji. Z badań wynika również, że od członków rodziny oczekuje się większego zaangażowania i poświęcenia na rzecz rodzinnego biznesu niż od pracowników spoza rodziny. [Worach-Kardas 2009, s. 270 i n.]

Wśród badanych przedsiębiorstw odnotowano również takie, których właściciele posiadali negatywne doświadczenia jakie wynieśli z okresu pracy w dużych przedsiębiorstwach nierodzinnych, co skłoniło ich do stworzenia dla siebie miejsca pracy, do którego chce się przychodzić. Zjawisko to jest częste w województwie śląskim, które nazywane jest potocznie kopalnią firm rodzinnych, od listopada 2016 r. jest obszarem, w którym działa oddział o największej i najstarszej organizacji reprezentującej firmy rodzinne w Polsce – Inicjatywa Firm Rodzinnych. W skład założycieli weszło ponad 40 osób z blisko 30 firm, od mikro po duże przedsiębiorstwa. Reprezentują najważniejsze sektory gospodarki takie jak IT, HR, produkcja oraz usługi.

Badania przeprowadzone przez A. Lemańską-Majdzik w 2011 r. na grupie mikro i małych firm, funkcjonujących w województwie śląskim, potwierdzają, że 40% z nich stanowią firmy rodzinne. W badanej grupie firm rodzinnych okazuje się, że dominują przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku wiele lat. Ponad 20 lat w swojej branży działa aż 41%, a ponad 10 lat (od 10 do 19 lat) odpowiednio 27,3% wszystkich badanych firm funkcjonujących na terenie województwa śląskiego. Wynika z tego, że firmy rodzinne charakteryzują się długim stażem działalności na rynku. Wśród

badanych firm rodzinnych, funkcjonujących na terenie województwa śląskiego, dominują mikrofirmy. Ich właściciele deklarują, że 68,2% wszystkich badanych zatrudnia do 9 pracowników. Badane firmy rodzinne to w większości przedsiębiorstwa, gdzie właściciele określali, że jest to działalność gospodarcza osoby fizycznej i stanowi ona aż 68,2% wszystkich badanych. Natomiast spółki cywilne stanowią 18,2%, a spółki z ograniczoną odpowiedzialnością to 13,6% wszystkich badanych śląskich firm rodzinnych [Lamańska-Majdzik 2013, s. 211–221].

Rozdział II

Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych

1. Znaczenie sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych

Gospodarka rynkowa w swej strukturze posiada też firmy rodzinne. Sprawia to, że problem sukcesji w nich jest istotny i ciągle aktualny [Bracci 2011, s. 8]. Z dostępnych badań wynika, że 50% przedsiębiorstw rodzinnych radzi sobie z tymi sprawami, a tylko 15% łączy ów proces z trzecim pokoleniem [Sułkowski, Mariański 2009, s. 39].

Jednak waga problemu i świadomość faktu sprawia, że w Polsce wiele przedsiębiorstw stoi przed kluczowymi decyzjami związanymi z przekazaniem wiedzy, władzy i własności. Nadchodzi pierwsza fala sukcesji, podczas której ma mieć miejsce przekazanie firm przez założycieli, którzy podjęli ryzyko, włożyli swoją pracę, energię i majątek w tworzenie biznesu. Zmiana pokoleniowa wiąże się z koniecznością zdefiniowania przez nestora (założyciela) i jego rodzinę nowej wizji przedsiębiorstwa, jak również ustalenia nowych systemów wartości i formalnych regulacji z zakresu własności i władzy w firmie rodzinnej.

Warto w tym miejscu zauważyć, że problem ten był wielokrotnie poruszany w październiku 2015 r. podczas V Europejskiego Kongresu MŚP w Katowicach: o firmach rodzinnych. J. Klimek zauważył wówczas, że z jednej strony osoba, która zarządza taką firmą, obawia się, że ktoś zrobi to gorzej. Inni boją się emerytalnej nudy, a pozostali nie chcą skłócać rodziny, ponieważ syn może się obrazić, gdy firmę przejmie córka. Jest także grupa, która boi się tego, że ktoś poprowadzi firmę lepiej. W momencie, gdy sukcesja nie jest przeprowadzona w odpowiednim czasie, osoba, która miała przejąć rodzinną firmę pracuje już w korporacji albo zakłada swoją firmę. Tymczasem rodzinne przedsiębiorstwo znajduje się w dużej niepewności bądź upadku. Zjawisko to nie występuje tylko w Polsce, lecz także co podkreślił J. Klimek w 28 krajach europejskich, gdzie z podobnymi problemami boryka się 450 tys. firm. Z tej liczby aż 150 tysięcy upada ze względu na źle przeprowadzoną procedurę sukcesji,

co pociąga za sobą likwidację aż 600 tysięcy miejsc pracy [Klimek, Żelazko 2015, s. 60 i n.].

Większość polskich firm rodzinnych powstała w latach 90. ubiegłego wieku i przez kolejne 20 lat zwiększyła swój kapitał, struktury oraz rozwinęła kontakty handlowe na nowych rynkach [Surdej, Wach 2010, s. 12].

Założyciele aktualnie to osoby najczęściej w wieku po 50. roku życia i stają przed wyzwaniem przekazania zarządzania przedsiębiorstwem następcy. Z badań Ł. Sułkowskiego, prowadzonych w latach 2004–2005 i nadal wynika, że większość firm rodzinnych w Polsce (85%) jest kierowana przez założycieli, jedynie co dziesiąte przedsiębiorstwo jest prowadzone przez następne pokolenie. Aż 72,5% badanych podmiotów ma zostać przekazane następcom. Zdecydowana większość prezesów firm jako następców wskazuje dzieci, jednocześnie nie potrafiąc podjąć żadnych prawnych kroków w tym zakresie [Sułkowski, Marjański 2009, s. 51].

Strategia współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych, działających na polskim rynku, powinna uwzględniać proces wychowania i przygotowania następcy, który będzie kontynuował tradycje przedsiębiorcze i wpisywał się w aktualne realia gospodarcze. Ma to zapewnić ciągłość w działaniu. Wymownymi są tutaj dane zawarte w raporcie Family Business Survey. Wynika z niego, że tylko 12% firm rodzinnych jest w stanie przetrwać do trzeciego pokolenia, a zaledwie 1% firm może pochwalić się historią działalności na przestrzeni więcej niż pięciu pokoleń. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych wymienia się:

- złe zarządzanie sprawami spadkowymi i w konsekwencji wynikającą z tego niezdolność zapłaty przez następne pokolenie podatku od spadku,
- nieprzekazanie firmy kolejnej generacji w odpowiednim momencie,
- nieumiejętność wyboru sukcesora (wiele rodzin posiadających więcej niż jedno dziecko, ma dylemat z rozwiązaniem kwestii dziedziczenia – któremu ze spadkobierców przekazać szefostwo nad firmą) [Lewandowska, Greser, Jakubowski 2012, s. 121].

Jedną z przyczyn niepowodzenia w prowadzeniu rodzinnego biznesu może być też brak zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną, czy też konflikt między spadkobiercami i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy [tamże s. 122].

Coraz częściej właściciele przedsiębiorstw rodzinnych dostrzegają konieczność procesu przekazywania firmy w ręce następnego pokolenia mając świadomość, że niewłaściwe jego przeprowadzenie może być powodem upadku firmy.

W ciągu najbliższych 5 lat 37% właścicieli polskich prywatnych firm planuje przekazanie władzy – wynika z „Badania firm rodzinnych” firmy doradczej PwC, przeprowadzonego w Polsce we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego. Wśród przedsiębiorstw planujących sukcesję w nadchodzących latach, zdecydowana większość zamierza pozostawić własność i władzę w rodzinie (75%), a 1/3 planuje

przeprowadzić sukcesję w ramach młodszego pokolenia, ale przy wsparciu profesjonalnych menedżerów. Jak pokazują wyniki, w ponad połowie przedsiębiorstw rodzinnych objętych badaniem na polskim rynku rozstrzygnięta jest już kwestia wyboru następcy (60%) [<http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2,26.02.20145>].

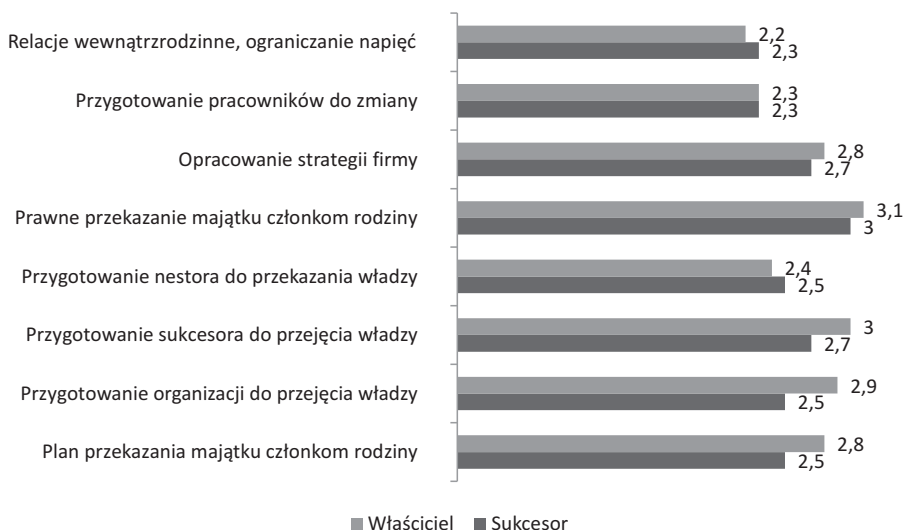
Wyniki badań zawartych w europejskim raporcie KPMG „Barometr firm rodzinnych” potwierdzają, że najczęściej planowaną strategiczną zmianą w perspektywie roku wśród polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest przekazanie własności kolejnemu pokoleniu (18%) lub przekazanie mu zarządu nad spółką (15%). Polscy przedsiębiorcy znacznie rzadziej od europejskich deklarują chęć przekazania władzy osobom spoza rodzinnego grona. Nie są również przychylni sprzedaży firmy w stopniu, jaki deklarują przedstawiciele europejskich firm rodzinnych (6% w porównaniu z 8%) [Bernatek 2017, s. 24].

W ciągu ostatnich lat świadomość polskich właścicieli firm rodzinnych dotycząca sukcesji systematycznie wzrasta. Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że dziedziczenie firmy jest czymś nieuniknionym. Nie mogą też jednoznacznie zakładać, że następne pokolenia będą chciały brać czynny udział w procesie sukcesji. W ogólnodostępnej literaturze dotyczącej firm rodzinnych najczęściej wynika, że oparta na wspólnych wartościach, jest jedną z najlepszych form edukacji dzieci. Praca we własnym przedsiębiorstwie daje młodym ludziom coraz częściej możliwość realizacji ambicji zawodowych. Dzięki profesjonalnej wiedzy, znajomości realiów gospodarczych mają szansę na rozwinięcie firmy i zwiększenie zysków. Młodzi są bardziej otwarci na ryzyko, nowe pomysły i innowacje. Doświadczenie rodziców połączone z ogromnym zaangażowaniem i otwartością na zmiany pokolenia wchodzącego do firmy, daje często bardzo dobre rezultaty, przejawiające się między innymi w celowości inwestowania, budowania innowacyjnej i odpornej na konkurencję firmy [Kałużna 2009, s. 56].

Polscy przedsiębiorcy rodinni zauważają, że z powodu niskiej wiedzy na temat sukcesji, proces ten jest częściowo zagrożony. Stąd potrzeba wsparcia, wiedzy i kierunków rozwoju jakie zaoferować mogą doradcy zewnętrzni w tym względzie. Preferowane obszary wsparcia ilustruje rysunek 4.

Deklarowana przez badanych pomoc potrzebna w procesie sukcesji najczęściej dotyczy prawnych aspektów przekazania majątku członkom rodziny, przygotowania sukcesora do przejęcia władzy w firmie oraz opracowania strategii firmy uwzględniającej proces sukcesji, jak również w zakresie narzędzi HR-owych, ułatwiających wybór najlepszego kandydata oraz spójne zarządzanie całym procesem.

Znaczenie procesu sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce będzie narastało w związku ze zbliżającą się zmianą pokoleniową przedsiębiorstw, które miały swój początek w czasach transformacji gospodarczej. Założyciele powinni pamiętać, by założona przez nich firma „żyła” wciąż tymi samymi wartościami, nawet po ich odejściu, muszą uwzględnić motto M. Dupree’a, że „proces sukcesji to jeden z najważniejszych czynników przywództwa” [Sułkowski, Marjański 2009, s. 55].



Rysunek 4. Preferowane obszary wsparcia sukcesji

Źródło: file:///C:/Users/M/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/1CR030HX/kw_raport.pdf, 13.03.2015, s. 23.

Ale nadal w tradycji winno się także z sentymentem pielęgnować pionierów np.: rodzinę Rothschildów, która kontroluje szereg biznesów rodzinnych w zakresie bankowości i doradztwa od 1811 roku. Przedsiębiorstwo według Rothschildów to: upór, niezmiennosc, trwałość i dyskrecja. Potencjalni sukcesorzy owej rodziny wykazują szacunek, posłuszeństwo i poczucie hierarchii wobec seniorów całego rodu. Każdy z ich interesów nosi znamiona prawidłowości, porządku, powagi oraz przyzwoitości [Wojtysiak-Kotlarski 2011, s. 269].

W dobie wielkich możliwości, otwartych granic, dobrej znajomości języków obcych młodzi ludzie nie wiążą swojej przyszłości zawodowej z firmami rodzinnymi. Wielu z nich nosi się z zamiarem robienia kariery zawodowej za granicą, inni mają zupełnie odmienne zainteresowania, a jeszcze inni, obserwując zmagania członków rodziny prowadzących przedsiębiorstwo, nie chcą prowadzić rodzinnego interesu. Z drugiej strony, potomkowie wychowani w atmosferze biznesu rodzinnego decydują się na kontynuowanie biznesowych tradycji rodzinnych. Należy zwrócić uwagę na fakt, że czynnikiem warunkującym udany proces sukcesji jest chęć ustąpienia dotychczasowego zarządcy oraz akceptacja jego wyboru i chęć przejęcia przedsiębiorstwa rodzinnego przez sukcesora [Krzakiewicz, Cyfert 2017, s. 334 i n.; Jankiewicz 2017, s. 76 i n.].

2. Proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Na pojawiające się wątpliwości i coraz częściej zadawane pytania przez prowadzących rodzinne firmy w odniesieniu do przygotowania dzieci do przejęcia firmy (jak to zrobić i kiedy?), A. Blikle odpowiada, że zacząć trzeba ten proces właściwie od samego początku czyli praktycznie od dnia narodzin dziecka, a przygotowania polegać powinny na pokazaniu przede wszystkim pozytywnych stron prowadzenia rodzinnej firmy jako miejsca, gdzie nie tylko zarabia się na życie, ale też – a może przede wszystkim – realizuje ambicje życiowe, buduje poczucie godności i własnej wartości. Jednak, aby przekazać taki obraz firmy, trzeba ją samemu taką widzieć. Jeżeli w rodzinie będą rozmowy o firmie koncentrowały się wokół negatywnych aspektów prowadzenia firmy, to sukcesja będzie się oddalać. Ale jeśli młodzi zobaczą, że mają czas nie tylko dla siebie, ale i najbliższych, jeżeli będą regularnie korzystali z urlopów budując współczesny model życia dla siebie, to sukcesja będzie się przybliżać. I często już tak się właśnie dzieje [Blikle 2012, s. 43].

Ciekawe uogólnienia podaje I. Lansberg [Lansberg 1988, s. 119–143] traktując proces sukcesji jako zmianę, która wpływa na funkcjonowanie całego systemu biznesowo-rodzinnego, w tym członków rodziny, oraz otoczenie czyli dostawców, klientów i gospodarkę lokalną. Podobnie konkluduje E. Więcek-Janka uważając sukcesję jako planowaną zmianę, którą z wieloletnim wyprzedzeniem należy uwzględnić zarówno w wizji jak i strategii firmy [Więcek-Janka 2013, s. 121 i n.].

Planowana zmiana pozwala na wyhamowanie konfliktów i zabezpieczenie relacji wewnątrzrodzinnych, zwłaszcza, że podczas procesu sukcesji pojawia się opór, już na poziomie planowania, dalej w samej realizacji, który dotyczy:

- samego założyciela (nestora),
- sukcesora,
- pozostałych członków rodziny,
- pracowników spoza rodziny [Safin 2012, s. 170 i n.; Jankiewicz 2017, s. 45 i n.].

Warto zaznaczyć, że proces zmiany wymaga wieloletniego przygotowania. Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych często nie zdają sobie sprawy ze złożoności procesu sukcesji, odciągają również cały proces w czasie chcąc uniknąć problemów i konfliktów jakie mogą się z tym wiązać. Jej całą złożoność potwierdza raport z projektu Kody Wartości, rodziny często zbyt późno zaczynają rozmowy o przyszłości firmy i za rzadko podejmują temat sukcesji [file:///C:/Users/M/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/1CR030HX/kw_raport.pdf, 13.03.2015, s. 23; Poznańska, Kraj 2015, s. 197 i n.].

W przedsiębiorstwach rodzinnych dziedziczenie powinno być całościowym, długotrwałym i ściśle zaplanowanym procesem, w którym oprócz wymogów formalnych i kompetencji należy uwzględnić również rodzinne wartości, zasady postępowania i tradycje przedsiębiorstwa.

Wielu badaczy i praktyków w środowisku przedsiębiorczości rodzinnej jest zdania, że odpowiedzialność za zapewnienie sukcesji spoczywa głównie na założycielach i właścicielach tych firm [Danco 1975, s. 30 i n.]. Nie bez znaczenia w tym względzie są uwagi pozostałych członków rodzin biznesowych, którzy wiążą powodzenie procesu sukcesyjnego z cechami, kompetencjami i doświadczeniami kolejnych generacji [Aldrich, Cliff 2003, s. 573–596].

Istnieje w opracowaniach naukowych także pogląd, że sukcesja zależy od wartości rodzinnych i modeli wychowawczych stosowanych przez rodziców [Arnoff, McClure, Ward 2012, s. 40 i n.].

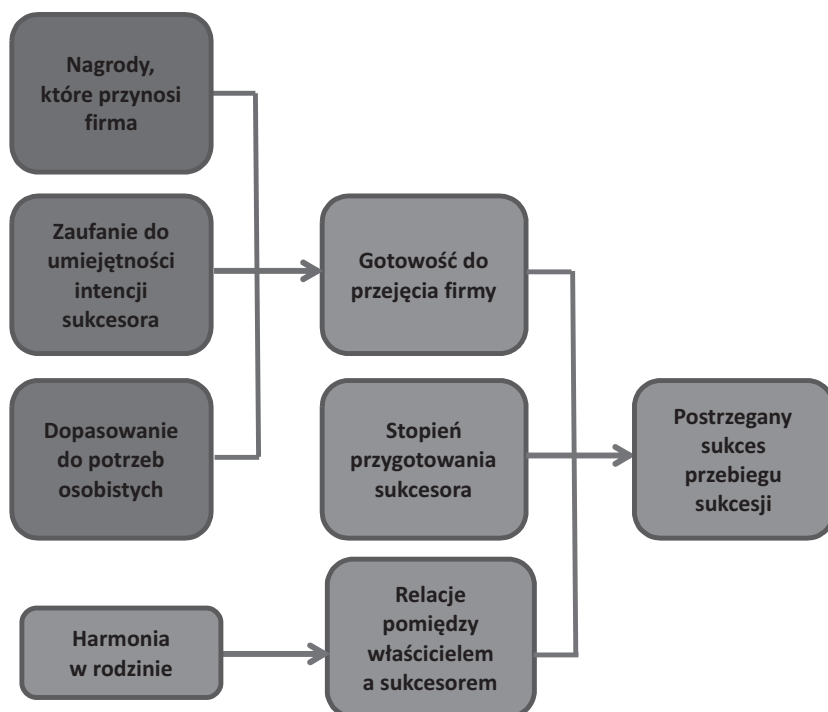
Harmonijność przebiegu sukcesji zależy od współwystąpienia dwóch warunków: po pierwsze, chęci ustąpienia przez kierującego firmą (w przypadku firm kierowanych przez właścicieli i założycieli może wystąpić emocjonalne utożsamianie się z firmą i opóźnianie lub brak zgody na odejście) oraz dostępności i oczywistości (jednoznaczności) w wyborze następcy [Pramodita, Chua, Chrisman 2009, s. 233–244].

E. Venter, C. Boshoff i G. Maas stwierdzili, że zadowolenie z procesu sukcesji w silnym stopniu zależy od chęci przejęcia firmy przez pochodzącego z rodziny następcę i od istnienia pozytywnej relacji między założycielem/właścicielem a następcą. Również drugie zastosowane przez autorów kryterium sukcesu transformacji – rentowność firmy po dokonaniu sukcesji okazało się w dużym stopniu zależne od harmonijnej współpracy w rodzinie, a w szczególności od jakości relacji między założycielem a następcą [Venter, Boshoff, Maas 2005, s. 283–303]. Czynniki, które najczęściej wpływają na pomyślny przebieg sukcesji zaprezentowano na rysunku 5.

Autorzy zwracają uwagę na fakt, że nagrody, które przynosi prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego to nie tylko korzyści finansowe, ale również satysfakcja i samorealizacja. Kluczową rolę odgrywa także zaufanie do potencjalnego sukcesora, jego zainteresowania życiowe oraz harmonia w rodzinie, która kształtowana jest na przestrzeni wielu lat przez otwartą komunikację, wzajemny szacunek i gotowość do uznania wzajemnych osiągnięć.

Planowanie sukcesji i jej stopniowe przeprowadzanie powinno mieć swój początek na wiele lat poprzedzających proces przekazania władzy sukcesorowi. Występuje wyraźna korelacja między wiekiem właścicieli zarządzających rodzinną firmą i zakresem planowania sukcesji. Przeprowadzenie jej nie powinno się rozpoczynać, gdy dotychczasowy właściciel jest już w podeszłym wieku. Mimo, że w takim okresie nadal można dokonać sukcesji, to nie będzie ona przeprowadzona w prawidłowy i planowy sposób [Sułkowski, Marjański 2009, s. 46 i n.].

W przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje naturalne ograniczenie liczby kandydatów do zarządzania firmą. Pochodzenie jest jedną z kluczowych kompetencji, które można rozpatrywać w kategoriach przewagi z racji faktu, że całą energię i pieniądze zainwestować można w rozwój wybranego kandydata [Jamroziak 2017, s. 26 i n.].



Rysunek 5. Czynniki wpływające na pomyślny przebieg sukcesji

Źródło: [Venter, Boshoff, Maas, 2005, s. 285].

Pozytywne przeprowadzenie etapu wdrożenia pełnomocnika oznacza nie tylko przekazanie zawodowej wiedzy, ale także umiejętne wprowadzenie do firmy rodzinnej. Podstawowa jest także rola właściwego wykształcenia, pracowitości, dojrzałości i etycznej postawy [Meijard, Uhlaner, Floren, Diephuis, Sanders 2005, s. 12].

W praktyce obserwuje się kilka sposobów wprowadzania dzieci do przedsiębiorstwa rodzinnego. Do niektórych firm dzieci wdraża się stopniowo od najniższych stanowisk celem zaznajomienia ze specyfiką działalności i poznania różnych aspektów jej funkcjonowania. W wielu przypadkach rodzice wywierają presję na dzieci związaną z ukierunkowaniem wykształcenia zgodnie z profilem działalności przedsiębiorstwa, inni z kolei dają potomkom wolną rękę w zakresie wyboru kierunku kształcenia. Obserwując jednak środowisko firm rodzinnych trudno doszukać się metody, która dałaby gwarancję skuteczności wybranej drogi wprowadzania następców. Odnotowuje się przypadki, gdzie dzieci pracujące od wczesnych lat w przedsiębiorstwie rodzinnym automatycznie przejmują zarządzanie, jak i te, w których podejmują zupełnie inne kierunki drogi zawodowej. Zdarza się, że młodzi ludzie, na których rodzice wywierali nacisk przy wyborze kierunku studiów po prostu ich nie kończą, ale nie brakuje też przypadków, w których dziecko kształć się w kierunku

wcześniej wybranym przez rodziców odnajduje się w takiej sytuacji i z powodzeniem kontynuuje biznesowe tradycje rodzinne.

Projekt przeprowadzenia sukcesji nie wynika z potrzeby chwili. Jest to najczęściej proces, który musi być racjonalnie zaplanowany oraz właściwie wykonany. Stąd też wdrożenie procesu planowania sukcesji oparte jest m.in. na:

- wybraniu najistotniejszych stanowisk, które są konieczne do prawidłowego funkcjonowania firmy rodzinnej;
- analizie i ocenie zagrożeń oraz ryzyka, które wynikają z przekazania firmy sukcesorowi;
- sformułowaniu ważnych wymogów potrzebnych przy wyborze potencjalnego sukcesora;
- selekcji przypuszczalnych następców oraz ułożeniu specjalnego programu rozwoju ich kompetencji;
- nadzorowaniu progresu oraz motywacji potencjalnych sukcesorów [Olkiewicz 2013, s. 67].

Inni autorzy wyróżniają elementy planowania sukcesji, które mogą występować równocześnie lub sekwencyjnie:

- wybór następcy (poprzedzony identyfikacją potencjalnego następcy, sformułowanie kryteriów selekcji oraz naznaczeniem sukcesorów),
- komunikowanie decyzji,
- szkolenie następcy,
- stworzenie strategii firmy w okresie po sukcesji,
- określenie roli odchodzącego lidera po zakończeniu sukcesji [Scharma, Chrisman, Pablo, Chua 2001, s. 17–35].

Kluczowym elementem w procesie sukcesji jest wybór sukcesora oraz odpowiedniego czasu do przekazania firmy. Ciekawy walor użyteczny w tym względzie posiadają sugestie A. Stępniewskiej. Proponuje ona przyjąć cztery elementy, które należy wziąć pod uwagę:

- wiedzę zdobytą poprzez edukację,
- posiadaną wiedzę praktyczną,
- zdolność do bycia przywódcą,
- spojrzenie na sprawy sukcesji z dystansem [Stępniewska 2013, s. 44].

Na podstawie obserwacji oraz ponad dwudziestoletniej praktyki zarządzania firmą rodzinną A. Blikle twierdzi, że najlepszą formą przygotowania następcy jest przejście przyszłego sukcesora przez kolejne szczeble firmowej kariery. Zwraca uwagę, że awanse powinny opierać się na wiedzy i kompetencjach. Pracownicy firmy rodzinnej mogą dojść do wniosku, że spadkobierca ma ułatwioną ścieżkę awansu ze względu na stopień pokrewieństwa, wówczas nie będą szanować nowego właściciela. Istnieją przedsiębiorcy rodzinni, którzy w celu wyeliminowania niebezpieczeństwa tego rodzaju, wymagają od przyszłych sukcesorów założenia i poprowadzenia

przez pewien okres własnej firmy, gdy zostaną sprawdzeni na tej płaszczyźnie, zostają dopuszczeni do zarządu firmy rodzinnej. Ważne jest w tym momencie, aby nie powoływać do zarządu firmy rodzinnej tych członków rodziny, sukcesorów, którzy nie nadają się do prowadzenia przedsiębiorstwa. Przyszły właściciel nie musi być przyszłym menedżerem, a także niekoniecznie musi w ogóle pracować w firmie. Jednak podejmowanie decyzji w tym zakresie jest sprawą niezwykle delikatną i trudną. [Blikle 2012, s. 43]

Natomiast według S. Goldsteina, sukcesja władzy składa się z czterech faz:

- inicjacji – okresu, gdy dzieci lub potencjalni sukcesorzy zapoznają się z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa rodzinnego;
- selekcji – w trakcie której dokonuje się oceny oraz wyboru przyszłych liderów wśród młodego pokolenia, biorąc pod uwagę ich zaangażowanie i umiejętności;
- edukacji – gdy cała uwaga jest skupiona na rozwijaniu umiejętności przyszłych sukcesorów;
- sukcesji właściwej – gdy następuje proces przekazania młodym sukcesorom wszelkich praw i obowiązków (władzy) [Jamer 2006, s. 7–9].

Wymienione fazy powinny współlistnieć z sukcesją własności, w trakcie której właściciele podejmują decyzje co do:

- liczby nowych sukcesorów i struktury ich udziałów;
- sposobu przeprowadzenia transferu własności, która może być przeprowadzona na kilka sposobów [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 61].

Dobłą praktyką są też „wskazówki w zakresie planowania sukcesji” opracowane przez nestorów i sukcesorów z polskich firm rodzinnych z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Uczestnicząc w recenzowaniu pierwszej wersji innowacyjnego „Przewodnika po sukcesji w firmach rodzinnych” zawarli w nich wiele praktycznych rozwiązań. Ich rolą było też wzajemne uświadomienie potrzeb i oczekiwań obydwu grup, co ułatwia właściwe kształtowanie przebiegu zmiany sukcesyjnej na gruncie firmowym [Adamska 2014]. Najczęściej wskazywanymi rozwiązaniami były te co prezentuje tabela 3.

Niestety wielu z polskich przedsiębiorców nadal nie posiada opracowanego planu/strategii sukcesji rozumianej jako stopniowe przekazywanie władzy młodemu pokoleniu i wprowadzaniu ich do struktur przedsiębiorstwa. Mimo, że świadomość tego problemu jest coraz większa, w praktyce jednak tylko niewielki odsetek firm może realizować ją bez zakłóceń. Potwierdzają to dane zawarte w raporcie „Firmy rodzinne w obliczu zmian” przeprowadzonego przez PwC oraz Instytut Biznesu Rodzinnego. Wynika z niego, że plan sukcesji istnieje zaledwie w 9% firmach. Brak ten ma istotne znaczenie, gdyż 72% ankietowanych z Polski zadeklarowało, że chce przekazać zarządzanie spółką przedstawicielom młodsze pokolenia [file:///E:/

SUKCESJA/Sukcesja-materiały/firmy-rodzinne-raport-pwc-2016.pdf.; Wynimko 2001, s. 57 i n.].

Tabela 3. Wskazówki w zakresie planowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

WSKAZÓWKI SUKCESORÓW DLA NESTORÓW		
WSKAZÓWKI	KOMENTARZ	DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE
<i>Uzgodnienie harmonogramu sukcesji z uwzględnieniem ewentualnej jego modyfikacji.</i>	Okres pracy zawodowej wydłuża się i dotyczy to nie tylko ustawowego wieku emerytalnego, ale także aktywności osób pracujących na własny rachunek. Zaawansowany wiek nestora nie dyskwalifikuje go od pełnienia takiej funkcji o ile właściciel firmy będzie umożliwiał przyszłemu następcy rozwój i poszerzanie zakresu odpowiedzialności w firmie. Utrzymywanie np. 40-letniego sukcesora po kilkunastu latach pracy z dala od podejmowania samodzielnych decyzji, chociażby w wydzielonym zakresie odpowiedzialności może prowadzić do jego frustracji, stłamszenia, zniechęcenia i pozbawienia swobody działania, co z kolei może prowadzić do poszukiwania innej pracy.	Wyznaczenie kamieni milowych w procesie zmiany: <ul style="list-style-type: none"> – Ustalenie roli sukcesorów na kolejnych etapach zaangażowania w firmie, – Stworzenie warunków do poszerzania kompetencji i zdobywania doświadczenia, – Omówienie, w jaki sposób będzie ulegać zmianie rola nestora, – Jakie obowiązki nestor ma zamiar dzielić lub przekazywać, – Zapewnienie szczerej, otwartej komunikacji w przypadku ewentualnej modyfikacji planu sukcesji (np. przesunąć w czasie).
<i>Obdarzenie sukcesora zaufaniem i emocjonalnym wsparciem dla swoich pomysłów i działań, zamiast okazywania pobłażliwości i protekcjonalności.</i>	Częstym powodem nieporozumień pomiędzy nestorem a sukcesorem jest brak umiejętności znalezienia równowagi pomiędzy tradycją a nowoczesnością. Nestorzy działają według sprawdzonych sposobów postępowania, argumentując, że: „Tak zawsze było”, „Do tego przyzwyczajeni są nasi klienci” lub „Po co zmieniać coś, co działa?” Sukcesorzy, mając często świeższe spojrzenie na firmę, a niekiedy również kierunkowe wykształcenie, usiłują przeformować własne rozwiązania, np. sięgnąć po nowe formy marketingu. Bagatelizowanie tych propozycji przez nestora zazwyczaj najpierw powoduje gwałtowne starcia, a jeśli właściciel firmy nie wykaże się elastycznością w swoim stanowisku – spadek motywacji sukcesora do pracy w rodzinnej firmie. Podobne konsekwencje ma odrzucanie lub okazywanie lekceważenia dla pomysłów sukcesora w obecności innych osób. Sukcesor będzie wczulony na takie sygnały i prawdopodobnie poczuje się jak skarcony uczeń.	<ul style="list-style-type: none"> – Wcześniejsze omawianie w cztery oczy pomysłów następcy z użyciem argumentów merytorycznych.

WSKAZÓWKI NESTORÓW DLA SUKCESORÓW		
WSKAZÓWKI	KOMENTARZ	DZIAŁANIA WSPIERAJĄCE
<i>Wykazywanie się poczuciem obowiązku i odpowiedzialnością, która oznacza także ponoszenie konsekwencji za decyzje.</i>	Wielu sukcesorów, spragnionych możliwości szybkiego wywarcia wpływu na funkcjonowanie rodzinnego biznesu, zarządzanie ludźmi i osiągnięcia sukcesu reaguje niecierpliwością na – ich zdaniem zbyt powolną – ścieżkę awansu, wskazywaną przez nestora. Tymczasem zdobywanie i powiększanie wiedzy o branży, produktach i usługach przedsiębiorstwa to długotrwały proces, przy którym należy wykazać się pokorą. W warunkach silnej konkurencji jedna pochopna decyzja może pociągać za sobą dotkliwe skutki, wpływające na kondycję ekonomiczną firmy, rodziny i niespokrewnionych pracowników. Sukcesor rozpoczyna swoje zaangażowanie w firmie rodzinnej najczęściej wtedy, kiedy posiada ona już mniej lub bardziej ugruntowaną pozycję na rynku. Konieczna wobec tego jest świadomość sukcesora, że budowa tej pozycji kosztowała nestora wiele czasu i wyrzeczeń.	– Podejmowanie decyzji po przeprowadzeniu rzetelnej oceny ryzyka oraz bilansu kosztów i korzyści.
<i>Zdobywanie autorytetu wśród pracowników przez sukcesora na podstawie własnych pomysłów i umiejętności systematycznego budowania swojej pozycji wśród kadry firmy.</i>	Szanse na akceptację przez personel rosną, jeśli sukcesor podejmuje działania, które budują szacunek w oczach pracowników. W ten sposób zyska na powadze i zrobi krok w stronę uprawnienia swojej przyszłej wiodącej roli.	<ul style="list-style-type: none"> – Przejmowanie odpowiedzialności za sytuacje kryzysowe i rozwiązywanie problemów, – Proponowanie rozwiązań, – Koordynowanie procesów, – Udzielanie wsparcia załodze, – Zasięganie rady u doświadczonych pracowników (sukcesor nie musi być specjalistą w każdej dziedzinie, ale powinien doskonalić w sobie umiejętność korzystania z wiedzy otaczających go osób).

Źródło: [Adamska 2014].

3. Luki w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych

Wyjątkowości przedsiębiorstw rodzinnych dopatrywać można się w ich przewadze wynikającej z długoterminowej wizji, umiejętności szybkiego podejmowania decyzji i stosowania podejścia opartego na zaufaniu, lojalności i osobistych relacjach.

Kluczowe wobec powyższego wydają się kwestie związane ze zdiagnozowaniem barier, które ograniczają przekazanie biznesu kolejnemu pokoleniu oraz zastosowanie metod, które w tym procesie umożliwią dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa budowanego przez poprzednie pokolenia.

Ze względu na toczący się wewnątrz nich opór właściciele firm rodzinnych odkładają moment podjęcia decyzji w sprawach dziedziczenia. Może być to związane z brakiem czasu, ale też wynikiem tego, że po prostu starsze pokolenie nie posiada wiedzy, jak właściwie zaplanować i przeprowadzić sukcesję. Udanie się po poradę do zewnętrznego doradcy, jest w mniemaniu starszego pokolenia za równoznaczne z przyznaniem się do braku odpowiednich kompetencji do kierowania własną firmą [Fleming 2006, s. 108].

Oddanie bezpośredniej kontroli nad prowadzeniem przedsiębiorstwa rodzinnego jest dla właścicieli często trudnym procesem, w wyniku czego rodzice nie udzielają dzieciom stosownej władzy ani uprawnień do podejmowania decyzji. Uniemożliwia to następcom odpowiednie przygotowanie się do prowadzenia biznesu rodzinnego i sprawia, że pesymistyczny scenariusz upadku przedsiębiorstwa po zmianie pokolenia zarządzającego staje się bardzo realny.

Z całą pewnością przekazanie biznesu kolejnemu pokoleniu jest momentem przełomowym, który może zadecydować o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa.

Niniejszy punkt zawiera cztery kwestie, które należy przezwyciężyć, aby skutecznie przeprowadzić proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym: lukę pokoleniową, lukę wiarygodności, lukę komunikacyjną i lukę emocjonalną wraz z przykładowymi propozycjami metod niwelowania tych zjawisk.

Luka pokoleniowa potwierdza, że na współczesnym rynku pracy funkcjonują następujące generacje pracowników:

- pokolenie baby-boomers (pokolenie wyżu demograficznego) – osoby urodzone w okresie 1949–1963,
- pokolenie X – osoby urodzone w latach od 1964 do 1979,
- pokolenie Y (nazywane inaczej WWW Generation, Net Generation, Thumb Generation) – osoby urodzone w okresie pomiędzy rokiem 1980 a 1994 [Hardey 2011, s. 749–751].

Luka pokoleniowa w procesie sukcesji przedsiębiorstwo rodzinnych to współcześnie konflikt pomiędzy rodzicami z pokolenia „Baby Boomers” a dziećmi z Pokolenia Y”.

Pracowników pokolenia baby-boomers najtrafniej scharakteryzować można dewizą życiową: „pracuję, aby przetrwać”. Najważniejsze wartości dla osób z tego pokolenia to: niezależność, optymizm i zaangażowanie. Ich kariera zawodowa to przeważnie praca dla jednego lub maksymalnie kilku pracodawców na podobnych stanowiskach. Pracownicy generacji baby-boomers oczekują od pracodawcy stylu kooperatywnego, nastawieni są na współpracę, poszukiwanie konsensusu i aktywną komunikację [Woszczyk 2013, s. 44].

Pokolenie *baby-boomersów* (47–55 lat) określane jest w literaturze i praktyce jako to, które ceni sobie zaangażowanie w pracę, jest niezwykle lojalne względem pracodawcy, preferuje kooperację bardziej niż rywalizację w pracy i woli pracować

w hierarchicznych strukturach [ibidem, s. 44 i n.]. *Baby-boomersi* potrzebują wsparcia w procesie dokonywania zmian w organizacji i przejawiają potrzebę uznania, ale najważniejsze jest dla nich dobro pracodawcy i to, co mogą dać od siebie, prezentując postawę altruistyczną, nie zastanawiając się nad osobistymi korzyściami wynikającymi z zatrudnienia w danej firmie. Wartością jest dla nich praca zawodowa, możliwość dokonywania indywidualnych wyborów oraz praca nad sobą [Rzechowska, Garbacz, Kajda, Zaborek 2016, s. 386 i n.]. Osoby w wieku ok. 50 lat są jednostkami swobodnie i twórczo odgrywającymi role, które przyswajali w poprzednich latach, jest to dla nich moment największej niezależności osobistej i społecznej, a także okres szczytowych osiągnięć w pracy zawodowej. Niektórzy przedstawiciele tej generacji cieszą się udaną karierą i bardzo sprawnie radzą sobie w wirtualnej przestrzeni, ale są także tacy, którzy wycofują się z życia zawodowego, napotkawszy trudności na rynku pracy, nie umiając się dostosować do oczekiwań współczesnych organizacji. Pokolenie *baby-boomers* charakteryzuje duża stabilność zachowań, uległość względem autorytetów oraz cierpliwość i wyważenie. Mają większą skłonność do akceptowania reguł narzucanych przez organizację i bardziej przywiązują się do pracodawcy niż inne pokolenia [Rosa 2013, s. 138 i n.].

Z kolei przedstawiciele pokolenia Y (18.–31. lat) określić można maksymą „pracuję, aby żyć”. Ich głównymi wartościami są: optymizm, idealizacja, różnorodność, ambicje, kreatywność, inicjatywa, innowacyjność, kształcenie i permanentna edukacja. Sukces zawodowy nie jest dla nich ważniejszy niż życie prywatne – najważniejsze są sukcesy życia osobistego. Przedstawiciele pokolenia Y mają silne poczucie własnej wartości, dlatego też niechętnie poświęcają się dla pracy – to praca powinna być dopasowana do ich potrzeb. Oczekują wobec tego od pracodawcy odpowiednich warunków płacowych i inwestowania w ich dalszy rozwój zawodowy [Meister, Willyers 2010].

Pokolenie Y to grupa młodych ludzi o wielu zróżnicowanych umiejętnościach, bardzo dobrze zorientowanych w nowych technologiach, technikach komputerowych czy sprzęcie IT. Potrafią szybko docierać do informacji, tworzą społeczności, lubią częstą komunikację, mają dużą potrzebę otaczania się elektroniką i chcą wykorzystywać do komunikacji z innymi takie media, jak komunikatory internetowe czy SMS-y, itd. [Flazlagic 2008, s. 13–15].

Przedstawiciele tego pokolenia potrzebują niezależności, ale szukają w swoim otoczeniu kogoś, kto mógłby być dla nich mentorem. Lubią też czuć się przynależni do organizacji czy społeczności. Chętnie inwestują w siebie, rozwijają pasję i uczą się. Tym, co istotnie odróżnia ich od poprzedników, jest większa koncentracja na sobie, swoich potrzebach i korzyściach. Są znacznie mniej lojalni względem pracodawców, ale potrafią być zaangażowani w pracę, jeśli ta spełnia ich oczekiwania i zaspokaja potrzeby. Mają wysokie kompetencje wirtualne, bardzo dobrze radzą sobie z nowoczesnymi technologiami i szybko pracują, ale nad sukces zawodowy przedkładają

życie prywatne. Ich głównymi wartościami są ambicje, kreatywność, innowacyjność i rozwój. Do ich słabych stron można zaliczyć niską etykę pracy, brak cierpliwości oraz samodyscypliny, a także słabszą decyzyjność, roszczeniowość i trudność w kontaktach bezpośrednich [Baran 2014, s. 925]. Warto też zauważyć, że w ciągu minionych 30. lat rzeczywistość ulegała dynamicznym zmianom demograficznym oraz technologicznym.

Godzi się też zwrócić uwagę, że opisywane pokolenia w znaczącym stopniu kształtowane są właśnie przez postęp globalizacyjny i technologiczny. Oznacza to, że umiejętności i cechy danej generacji stanowią pochodną rozwoju techniki dokonującego się w ich czasach. Z tej perspektywy szczególnie dla pracodawców grupę osób stanowią przedstawiciele pokolenia Y [Deal, Altman, Rogelberg 2010, s. 197].

Luka wiarygodności ma miejsce wówczas kiedy proces reorganizacji związany ze zmianą zarządzającego w przedsiębiorstwie rodzinnym staje się rzeczywistością tzn. następuje przekazanie firmy w ręce kolejnego pokolenia, dużym wyzwaniem jest budowa autorytetu nowego właściciela i kreowanie własnej tożsamości biznesowej.

Spośród pokolenia sukcesorów 88% osób uważa, że musi pracować ciężiej aniżeli inni pracownicy przedsiębiorstwa, aby udowodnić swoją wartość zarówno wśród współpracowników jak i klientów. Z kolei 59% uważa, że największym wyzwaniem jest zdobycie szacunku wśród współpracowników. Liczna grupa reprezentantów pokolenia sukcesorów, aby zbudować swoją wiarygodność, pracowało najpierw w innych firmach [https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych.assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf, s. 16; Farnicka, Liberska, Niewiedzial 2016, s. 45 i n.].

Dużym wyzwaniem jest również stawienie czoła podejrzliwej postawie pracowników wobec nowych właścicieli. Pracownicy mogą przyjąć negatywną postawę wobec talentów czy umiejętności faktycznie posiadanych przez następców i przypisywać dobrą passę przedsiębiorstwa jako wynik działań dokonanych przez poprzednika, negując w ten sposób efektywną pracę nowego właściciela [Fleming 2006, s. 125].

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że ocena działalności sukcesora przez współpracowników może być bardziej surowa i nie zawsze słuszna, a podjęte przez niego działania odbierane jako burzenie dobrej sytuacji przedsiębiorstwa. Ewentualne niepowodzenia następcy, niezależnie od tego, jakie były ich przyczyny, również mogą być oceniane niezgodnie z rzeczywistymi powodami ich powstania.

Wprowadzanie zmian w przedsiębiorstwie przez nowo zarządzających nie jest niczym zaskakującym, jednak w firmie rodzinnej nabiera większego wymiaru. Pracownicy niechętnie zmieniają status quo i na zmiany zazwyczaj reagują oporem. W firmie rodzinnej wprowadzanie radykalnych zmian niesie za sobą ryzyko podwójnego oporu:

- ze strony nestorów, którzy z reguły są przekonani o tym, że ich sposób zarządzania przedsiębiorstwem był najlepszy i o oczekują kontynuacji sposobu zarządzania firmą,

- ze strony współpracowników, których przyzwyczajenia ciężko zmienić.

Ustępujący zarządzający deklarują z reguły, że bardzo zależy im na pracy dzieci w przedsiębiorstwie, a kiedy to następuje nie słuchają, ignorują lub lekceważą ich zdanie, pomysły, inicjatywy. Młodzi ludzie, często mając wysokie kwalifikacje, tzw. świeżą wiedzę i łatwość korzystania z technologii komputerowej, próbują wprowadzać zmiany, na co starsze pokolenie reaguje ostrożnością, a najczęściej oporem i konfliktem. Pomimo że, obydwie strony dążą do rozwoju firmy, rzadko podejmują efektywny dialog [Klimek 2014, s. 16].

Zmiany we współczesnym biznesie są rzeczą naturalną i konieczną stąd ważne jest zaakceptowanie tego faktu przez wszystkich członków przedsiębiorstwa. Sprzyjać takiemu podejściu może kreowanie przez sukcesora odpowiedniej atmosfery sprzyjającej zmianom z uwzględnieniem tradycji rodzinnego biznesu. Nowe, świeże spojrzenie na rodzinne przedsiębiorstwo z zachowaniem wartości poprzedników powinno stworzyć warunki do łatwiejszego zaakceptowania zmian właścicielskich wszystkim stronom.

Luka wiarygodności to istotne zjawisko z punktu widzenia sukcesji stanowisk w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zmierzenie się młodych następców z uznanym autorytetem dotychczasowego zarządzającego jest nie lada wyzwaniem emocjonalnym dla obu stron:

- „czy podołam?” – to ogromne brzemie do udźwignięcia przez młodego sukcesora, który przejmuje zarządzanie firmy stworzonej przez rodzica,
- „czy podoła?” – wątpliwość, która w sposób naturalny pojawia się u nestorów, siłą rzeczy posiadających emocjonalny stosunek do firmy i bardzo często postrzegających zbudowane przez siebie przedsiębiorstwo w sposób wyidealizowany, podczas gdy sukcesor zaniża tę ocenę pod wpływem rzeczywistych bądź potencjalnych alternatywnych możliwości rozwoju [Thomas 2010, s. 163 i n.].

Działania niwelujące to zjawisko powinny być zatem podjęte z wyprzedzeniem. Kluczowa rola w tym procesie to wsparcie seniora, który od momentu podjęcia decyzji o przekazaniu władzy powinien umiejętnie wejść w rolę mentora, przewodnika i doradcy.

Przekazanie wiedzy sukcesorowi nie jest prostym szkoleniem, lecz raczej długotrwałym procesem wychowywania dziecka i przysposobienia go do roli sukcesora. Właściciel przedsiębiorstwa rodzinnego jako rodzic ma bardzo wiele możliwości przekazywania wiedzy swoim dzieciom:

- w procesie wychowawczym może przekazywać swoim dzieciom wiedzę o działalności biznesowej, tajnikach zawodu czy sztuce zarządzania;
- zatrudniając dziecko w firmie, począwszy od wykonywania przez nie najprostszych prac, aż po powierzanie stanowisk kierowniczych, może uczyć go praktycznych umiejętności;

- wspierając w początkowym okresie pełnienia przez sukcesora stanowiska prezesa, poprzez mentoring i doradztwo, przekazuje doświadczenie i uczy praktyki zarządzania [Bocheński 2014, s. 30].

Luka komunikacyjna w firmie oznacza, że do zapewnienia trwałości biznesu rodzinnego absolutnie kluczowy jest jasny podział ról i obowiązków, otwartość w komunikacji, szczególnie w odniesieniu do planowania sukcesji. Warunkiem koniecznym do przeprowadzenia procesu sukcesji jest więc komunikacja oparta na polityce otwartości.

Bardzo często sama sukcesja nie jest podstawowym problemem, tylko gotowość do podjęcia rozmów w tej kwestii. Stąd sprawą zasadniczą jest otwarta dyskusja z członkami rodziny dotycząca wyboru następcy, nawet jeśli nie są oni bezpośrednio zaangażowani w działalność biznesową. Decyzje właścicieli w zakresie sukcesji mają wpływ na sytuację finansową ich współmałżonków oraz dzieci. Jest to szczególnie istotne w odniesieniu do właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, których decyzje mogą kształtować ścieżkę kariery ich dzieci.

Luka komunikacyjna jest zjawiskiem, które może prowadzić do niezrozumienia i nieefektywności.

Firmy rodzinne muszą zarządzać relacjami personalnymi i profesjonalnymi i to może prowadzić do konfliktu: 22% osób spośród pokolenia sukcesorów twierdzi, że ma obawy w odniesieniu do współpracy z członkami rodziny i funkcjonowania w tak skomplikowanej strukturze, jaką jest firma rodzinna. Z uwagi na to, że zarządzanie przedsiębiorstwem przechodzi z rąk jednego pokolenia do rąk kolejnego, pokolenie obecnych właścicieli musi zrozumieć różnice pomiędzy wpływem i kontrolą. 87% osób z pokolenia sukcesorów myśli, że ich rodzice wierzą w nich, ale jednocześnie aż 64% uważa, że obecne pokolenie właścicieli będzie miało trudności w oddaniu pełnej kontroli nad firmą [<https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych.assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>, s. 17; Sosnowska, Łobejko 2006, s. 7 i n.].

Proces komunikacji w trakcie planowania sukcesji powinien obejmować zasadnicze kwestie dotyczące:

- wyboru następcy,
- przekazania pracownikom przedsiębiorstwa decyzji o planowanym dokonaniu zmian właścicielskich,
- informacji do klientów, dostawców i innych interesariuszy o zmianach,
- przekazania następcy wszystkich niezbędnych informacji dotyczących przedsiębiorstwa rodzinnego,
- przekazania następcy swojego doświadczenia praktycznego [Maugeri 2015, s. 85 i n.].

Założyciel lub zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym jeszcze przed ukończeniem 50 roku życia powinien przygotowywać swojego następcę. W przeciwnym

razie, w sytuacji nagłej i nieprzewidzianej, może dojść do chaotycznej rywalizacji, która z kolei może prowadzić nawet do upadku przedsiębiorstwa.

Ważne jest więc wcześniejsze angażowanie swojego następcy w istotne dla przedsiębiorstwa zadania oraz powierzanie mu zastępstwa na czas nieobecności zarządcy. Rola lidera (nestora) sprowadza się tutaj do jasnego wytyczenia zadań do realizacji oraz zweryfikowania ich stopnia realizacji przez sukcesora.

Respondenci badania firm rodzinnych wskazują na to, że bardzo pomocny okazać się może niezależny mediator, który pomoże wskazać luki międzypokoleniowe i upewnić się, że pokolenie sukcesorów jest przygotowane do przejęcia biznesu rodzinnego. Strategia firmy, konstytucja rodziny, skuteczne modele biznesowe pozwalające na wcielenie słów w czyn to tylko niektóre z narzędzi, które wpływają na profesjonalizację zarządzania biznesem rodzinnym oraz pozwalają zbudować wielopokoleniowy biznes rodzinny i zapewnić ład w rodzinie [Malinowski 2016, s. 11 i n.].

Wiele niemieckich przedsiębiorstw, widzących dużą ilość spraw do uregulowania przed sukcesją, postanowiło wdrożyć tzw. konstytucję firmy rodzinnej. Jest to nadrzędny dokument pozwalający uregulować podstawowe sprawy związane z ła-dem rodzinnym biznesowym [May 2016, s. R 4].

Zawarte w tym dokumencie przepisy, zasady i regulacje pozwalają na uniknięcie konfliktów mimo, że konstytucja rodzinna nie ma mocy prawnej. W sposób klarowny definiuje ona podział ról, obowiązków czy zasady dziedziczenia majątku stanowiąc zbiór działań prewencyjnych.

Badania dowodzą, że opracowanie konstytucji ma pozytywny wpływ na relacje w rodzinie, wyniki ekonomiczne firmy i długofalową współpracę z interesariuszami dając tym samym większą szansę na profesjonalizację i dłuższe przetrwanie na rynku. Pomaga ona bowiem skutecznie przeciwdziałać najczęściej spotykanemu cyklowi życia firmy rodzinnej, w którym pierwsze pokolenie buduje, drugie rozwija, a trzecie rujnuje [Growiec 2015, s. 46 i n.].

Szczera komunikacja pomiędzy ustępującym właścicielem a następcą powinna dotyczyć nie tylko jasnego podziału funkcji w przedsiębiorstwie i planów na przyszłość, ale również ewentualnych wątpliwości co do objęcia władzy w przedsiębiorstwie przez następne pokolenie. Rozmowy dotyczące sukcesji niewątpliwie niosą ryzyko konfliktów rodzinnych, jednak rozmowa na tematy trudne połączona ze wspólnymi propozycjami ich rozwiązania, może warunkować powodzenie długoterminowych relacji rodzinnych i biznesowych.

Luka emocjonalna występuje wówczas, gdy pokolenie seniorów odgrywa kluczową rolę w procesie sukcesji. Właściwe zaplanowanie przez rodziców dziedziczenia firmy redukuje prawdopodobieństwo wystąpienia przeszkód sukcesyjnych i minimalizuje ryzyko pogorszenia się sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku zmiany kadry zarządzającej.

Badania z rynku szwajcarskiego potwierdzają, że emocje są główną przyczyną niechęci do sukcesji ze strony nestorów [Halter, Schrettle, Baldegger 2009].

Takie działania jak dokonanie wyboru następcy czy rozdzielenie majątku w obrębie rodziny zawsze rodzą emocje, a często prowadzą do konfliktów. W celu uniknięcia niewygodnych rozmów i konsekwencji podjętych decyzji seniorzy odkładają te działania aby uniknąć konfrontacji z problemem i nie burzyć dobrych relacji pomiędzy członkami rodziny.

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych odwlekają działania o przekazaniu firmy następcom również dlatego, iż odczuwają silny dyskomfort związany z oddaniem w cudze ręce (nawet jeśli to są ich własne dzieci) czegoś, na co tak długo pracowali, co stało się ich częścią i definiuje ich tożsamość [Ibrahim, Ellis 1994, s. 211–212, także Curry, Roberts, Dunbar 2011, s. 187 i n.].

Myśl o wycofaniu się z działalności przedsiębiorstwa niesie za sobą wiele negatywnych emocji uświadamiając seniorom, że ich kariera zawodowa dobiega końca. Przejście na emeryturę, które dla wielu pracowników jest radosnym momentem, w przypadku zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi, nabiera odmiennego charakteru. Pokolenie założycieli cechuje silne przywiązanie do firmy i bardzo często nie wyobraża sobie nagłej beczynności. Emocjonalne zaangażowanie właścicieli, obawa przed utratą części siebie oraz statusu (społecznego, majątkowego) stanowią poważne przeszkody w procesie sukcesji.

Świadomość schyłku kariery zawodowej wywołuje również skrajnie negatywne emocje uświadamiając seniorom fakt, że ich życie zbliża się ku końcowi. Tematy, z którymi trudno się pogodzić, takie jak starość i śmiertelność, wywoływane są automatycznie w procesie planowania dziedziczenia przedsiębiorstwa, budząc tym samym stany lękowe.

Konieczne wydaje się zatem podjęcie działań wspierających aktywność posukcesyjną seniorów, która zakłada, że właściciele po przekazaniu przedsiębiorstwa pozostają nadal aktywni.

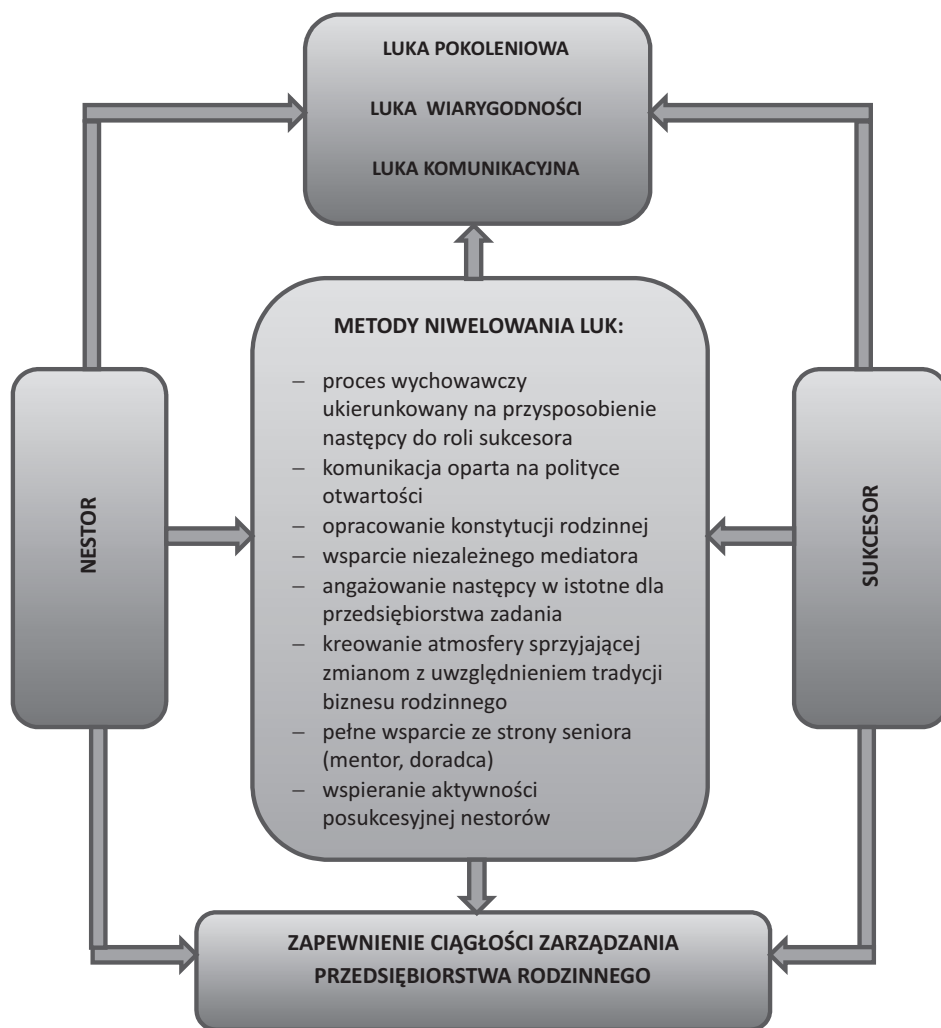
Należy zwrócić uwagę na fakt, że pozostanie właściciela w przedsiębiorstwie na stanowisku zarządczym po przekazaniu władzy rodzi niewątpliwie wiele wątpliwości i nie jest dobrym rozwiązaniem. Ryzyko wystąpienia dysfunkcji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jest w takim przypadku bardzo wysokie. Seniorzy, którzy po sukcesji chcą nadal pozostać w przedsiębiorstwie powinni zatem pełnić funkcje bardziej doradcze, niż zarządcze, umożliwiając rzeczywiste prowadzenie biznesu następnemu pokoleniu.

Metodą wspierającą łagodniejsze wycofanie się z działalności przedsiębiorstwa rodzinnego może okazać się podejmowanie nowych działalności np. społecznych.

Należy zauważyć, że P. May – założyciel i główny udziałowiec firm INTES Akademie oraz INTES Beratung twierdzi, że „założyciele potrzebują po wycofaniu się z przedsiębiorczej odpowiedzialności nowych wyzwań. Jeśli ktoś przez długie lata

prowadził firmę, nie chce mając 65 lat, siedzieć na kanapie, czytać książek, podróżować, czy grać w golfa. Potencjał przedsiębiorczy potrzebuje ujęcia, którym może być prowadzenie drużyny piłkarskiej, przejęcie jakiegoś hotelu, czy założenie wyższej szkoły” [Lewandowska 2014, s. 22 i n.].

Sukcesorzy powinni zatem w miarę potrzeby motywować odchodzących z przedsiębiorstwa zarządców do podejmowania nowych aktywności. Alternatywne zajęcia dla osób odchodzących z przedsiębiorstwa dają możliwość samorealizacji w innych dziedzinach życia prywatnego i zawodowego, wypełniając tym samym czas, który wcześniej poświęcali na pracę w rodzinnym biznesie [Growiec 2015, s. 30 i n.].



Rysunek 6. Model niwelowania luk sukcesyjnych

Źródło: Opracowanie własne.

W przedsiębiorstwach rodzinnych sukcesja powinna być całościowym, długotrwałym i ściśle zaplanowanym procesem, w którym oprócz wymogów formalnych i kompetencji należy uwzględnić również rodzinne wartości, zasady postępowania i tradycje przedsiębiorstwa.

Model niwelowania luk sukcesyjnych jest ukierunkowany głównie na zapewnienie ciągłości zarządzania poprzez ich zdiagnozowanie i przewidzenie, które w tym procesie mogą wystąpić. Nieodzownym więc jest dostosowanie do nich metod niwelujących te zjawiska. Szczegółowe rozwiązania w tym względzie zawiera rysunek 6.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że sukcesja nie jest wydarzeniem jednorazowym. To długotrwały proces, na który składa się przekazywanie władzy, wiedzy i własności [Bocheński 2014, s. 62 i n.]. Złożoność tego procesu wskazuje na dobre zaplanowanie wszystkich działań sukcesyjnych.

Celem zapewnienia ciągłości kompetentnego zarządzania konieczne jest wobec tego pełne zaangażowanie, zarówno ze strony nestora, jak i sukcesora, uniemożliwiając funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych w dłuższej perspektywie.

Rozdział III

Menedżer sukcesor przedsiębiorstwa rodzinnego

1. Kompetencje menedżerskie współczesnych sukcesorów

Zarządzanie dowolną firmą może zostać porównane do nawigacji statkiem po nieznanym obszarze nie zawsze spokojnego morza a na dodatek wśród skalistych wysepek i raf podwodnych. Nie dość tego, te wysepki i rafy pojawiają się i znikają niespodziewanie na skutek działań podwodnych wulkanów, których nie ma na mapie. Do sterowania firmą potrzebne są więc – obok podręcznikowej wiedzy na temat zarządzania – również intuicja, wyobraźnia, odwaga i determinacja [Blikle 2012, s. 39].

W dzisiejszych czasach, charakteryzujących się sporą nieprzewidywalnością, menedżer ma do przyjęcia wiele ról: rolę lidera zmian, rolę przywódczą, menadżera zarządzającego wiedzą, menedżera-przedsiębiorcy, zarządzającego zespołami, decydenta o skłonnościach do ryzykanctwa, analityka i coacha, menedżera dbającego o rozwój osobisty. Przed kadrą zarządzającą stoją obecnie coraz większe wyzwania mające odzwierciedlenie w licznych przeobrażeniach jej pracy.

Potwierdza to autorskie badanie firmy doradczej Deloitte „Kompetencje przywódcze”, w którym o rolę liderów we współczesnym biznesie zapytano 172 menedżerów z największych polskich firm. Następnie, w kwietniu 2014 roku, na ten sam temat przeprowadzono ogólnopolskie badanie na reprezentatywnej próbie 1100 Polaków, co pozwoliło po raz pierwszy w Polsce stworzyć nowy model kompetencji przywódczych w zarządach i radach nadzorczych [Thor, Georgijew 2014, nr 139].

Grupa ekspertów biznesowych, pracowników naukowych, doradców oraz praktyków zarządzania zasobami ludzkimi wyselekcjonowała i zdefiniowała Model Kompetencji Przywódczych, istotnych w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Wyłoniono dziesięć najważniejszych kompetencji, niezbędnych do sprawnego zarządzania w nowych czasach, które odpowiadają teraźniejszemu i przyszłemu wyzwaniom, przed którymi stoją firmy w erze post kryzysowej.

Dekalog nowego przywódcy zawiera następujące kompetencje:

- Przyjmowanie szerokiej perspektywy. Rozumienie sytuacji firmy w szerokim kontekście biznesowym; właściwa ocena możliwości jej rozwoju, dostrzeganie potencjalnych zagrożeń i ograniczeń; rozumienie trendów na rynku i umiejętność wykorzystania tych zjawisk z korzyścią dla organizacji.
- Nastawienie na wzrost wartości firmy. Silne nastawienie na sukces organizacji budowanie jej mocnej pozycji rynkowej; projektowanie ambitnych celów i dążenie do ich osiągnięcia; dostrzeganie nowych możliwości zbudowania przewagi i wzrostu; wspieranie innowacji.
- Tworzenie i realizacja wizji. Umiejętność prezentowania jasnej strategii rozwoju i realizowanie jej z pasją.
- Elastyczność w działaniu organizacji. Umiejętność działania efektywnego i konstruktywnego w sytuacjach stresowych i pod presją. Umiejętność dostosowania się do płynnych warunków zewnętrznych.
- Przewodzenie zmianom. Dostrzeganie i promowanie korzyści wynikających ze zmian (lider zmian); tworzenie pozytywnego klimatu wobec zmian, dostrzeganie ryzyka związanego ze zmianą i odpowiedzialność za nie.
- Perspektywa finansowa. Wykorzystanie analiz finansowych w tworzeniu strategicznych celów i podejmowaniu kluczowych decyzji.
- Budowanie efektywnych relacji. Dbłość o sieci efektywnych relacji wewnątrz firmy i poza nią; przestrzeganie reguł etycznych, dochowywanie deklaracji i konsekwencji między deklaracją a egzekucją.
- Rozwijanie talentów. Tworzenie sprzyjających warunków pracy, otwartość na wnioski z wewnątrz firmy, budowanie wizerunku pracodawcy. Promocja talentów i wychowywanie następców, delegowanie kompetencji zdolnym menedżerom.
- Wywieranie wpływu. Przekazywanie jasnych i spójnych komunikatów i idei. Komunikowanie wizji rozwoju firmy, podejmowanie się roli lidera i autorytetu; zaangażowanie w wypracowywanie conceptów i innowacyjnych rozwiązań. Energia, pasja i zaangażowanie.
- Budowanie firmy opartej na wartościach. Budowanie stabilności w długoterminowej perspektywie. Szacunek dla różnorodności, etyka biznesu odpowiedzialność i rozumienie reguł CSR – to cechy, które wyróżniają lidera [Deloitte 2015, s. 7; także Growiec 2015, s. 111 i n.].

Nie ulega wątpliwości, że kadra menedżerska jest odpowiedzialna za kształtowanie modelowych wzorców postępowania, zmiany organizacyjne oraz uczenie się nowych sposobów działania. Odpowiada również za inicjowanie i propagowanie w przedsiębiorstwie rozwiązań zarządzania wiedzą.

Niezależnie od sytuacji gospodarczej kadra kierownicza najbardziej ceni sobie umiejętność zarządzania ludźmi. Aż 65% przebadanych w ramach Talent Club menedżerów za najbardziej pożądaną cechę dobrego pracownika wskazało elastyczność

w podejściu do problemu [Raport Polski 2009, s. 2 i n.]. Według respondentów, mimo funkcjonowania w sytuacji kryzysu, menedżer nie może pozwalać sobie na bezpardonowość, manipulancтво, autorytarne rozwiązywanie problemów, czy też bezwzględność w dążeniu do celu. W miarę możliwości powinien otoczyć się zespołem pracowników, z którymi dobrze mu się pracuje, są w stanie stworzyć przyjazną atmosferę w pracy, a także zgrany i skuteczny zespół. Najlepsze wyniki osiągają menedżerowie, którzy potrafią w umiejętny sposób wykorzystać talenty, wiedzę i indywidualne doświadczenie swoich pracowników do osiągnięcia jednego wspólnego wszystkim celu. Menedżer to przede wszystkim lider dla swoich podwładnych, który wskazuje cel i pozostawia możliwość wyboru najlepszej drogi. Pracodawcy szukają przede wszystkim kreatywne i samodzielne osoby, dla których miejsce zatrudnienia to niekoniecznie miejsce na wyścig szczurów, ponieważ sukces odnoszą ci, którzy potrafią współpracować z zarządzanym zespołem. Sami menedżerowie za zbędne lub niepotrzebne uznali cechy powszechnie przypisywane jeszcze kilka lat temu najlepszej kadrze kierowniczej funkcjonującej w odhumanizowanym świecie biznesu. Z kolei za niezwykle potrzebne kwalifikacje uznali cechy świadczące o fachowości osoby zajmującej dane stanowisko – bycie specjalistą w swojej dziedzinie, wykształcenie oraz talent [Cierpka 2011, s. 149 i n.; Czapiński 2011, s. 5-27].

Posiadanie silnego zaplecza przywódczego jest wobec tego podstawowym warunkiem rozwoju każdego przedsiębiorstwa.

Jedną z kluczowych typów postaw silnego przywództwa definiują M. Smoliński i L. Zakrzewska [Smoliński, Zakrzewska 2017, s. 14–19]. Zdaniem autorów efektywny lider to osoba o osobistej efektywności, która powoduje, że przywódca może być strategiem, realizatorem, łowcą talentów i liderem. Składają się na to: jego wiedza, charyzma, uczciwość, inteligencja emocjonalna, odporność na stres i zdolność uczenia się. Pozycję lidera należy wypracować swoim zachowaniem, pasją, zaangażowaniem, kulturą osobistą i empatią. Taka kombinacja cech składa się dopiero na efektywność przywództwa i jego jakość.

Skuteczne odpowiadanie na wyzwania współczesnych przedsiębiorstw wymaga znacznie wyższych kompetencji niż tylko sprawne, menedżerskie administrowanie zadaniami. Wymaga większych umiejętności interpersonalnych, skupia wokół siebie zaangażowanych ludzi i przejrzystego systemu wartości. W takich warunkach wzrasta również zapotrzebowanie na odnalezienie trafniejszych predyktorów sukcesu zawodowego i osiągnięć życiowych, innych niż tradycyjne umiejętności.

Przed sukcesorami współczesnych przedsiębiorstw stoją wobec powyższego liczne wyzwania i to w nich nestorzy upatrują często szansę na utrzymanie firmy, jej rozwój, a nierzadko odbudowę.

Wśród najbardziej istotnych z punktu widzenia procesu przedsiębiorczego cech osobowości można wyróżnić skłonność do podejmowania ryzyka, motywację osiągnięć oraz wewnętrzne umiejscowienie kontroli, które sprawia że przedsiębiorca jest

przekonany o możliwości wywierania wpływu na otoczenie oraz kontroli podejmowanych działań. Dodatkowo jako cechy skutecznych przedsiębiorców wymienia się determinację i wytrwałość w dążeniu do celu, pasję i zdolność do inspirowania innych, obowiązkowość i zdolność do podejmowania decyzji. Wiele z nich jest kształtowanych przez rodziców w środowisku firmy rodzinnej nie do końca świadomie [Gutkova 2014, s. 4–5].

Coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych stoi przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu procesu sukcesyjnego, który wiąże się w głównej mierze z przejęciem odpowiedzialności i zarządzaniem, a do tego konieczne jest posiadanie przez przyszłych zarządców określonych kompetencji. Należy zwrócić uwagę na fakt, że specyfika zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym niesie za sobą konieczność uwzględniania nie tylko aspektów ekonomicznych, ale również szeroko pojętych relacji międzyludzkich.

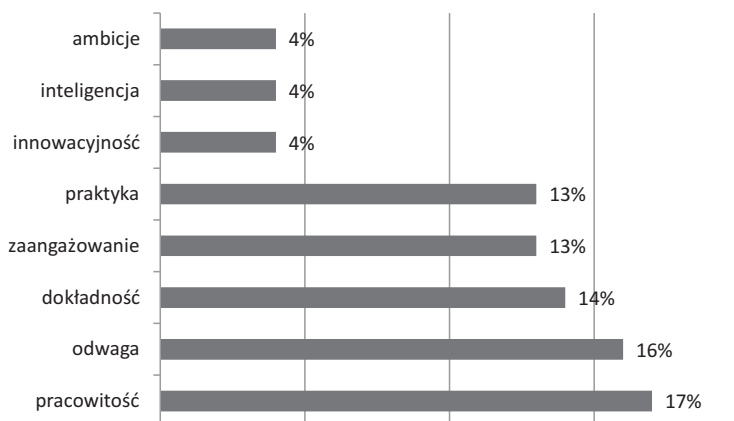
Dokonanie wyboru sukcesora wymaga od nestorów umiejętności obiektywne- go spojrzenia na kandydatów, nie tylko przez pryzmat więzi rodzinnych, ale głównie posiadanych kompetencji.

Kompetencje sukcesorów są obiektem badań wielu specjalistów z dziedziny zarządzania i psychologii. Opracowanie zestawu kompetencji sukcesorów niezbędnych do prowadzenia rodzinnego biznesu jest procesem bardzo złożonym i niejednoznacznym.

Badania nad specyfiką diagnozy i oceny wykorzystania kompetencji u sukcesorów pierwszej sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce zostały przeprowadzone przez E. Więcek-Janka w 2014 r. W badaniach z udziałem 106 sukcesorów i potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych otrzymano wyniki oceny przydatności cech i kompetencji sukcesorskich. Ocenie poddano 20 cech i kompetencji.

Uzyskane dane można podzielić na dwie grupy: cechy związane z charakterem (związane z cechami wrodzonymi) i pozostałe związane z wychowaniem i socjalizacją. Na rysunku 7 przedstawiono wyniki procentowego udziału wybranych cech ocenionych jako „posiadam i wykorzystuję w praktyce” (najwyższa ocena na zastosowanej skali).

Analizując uzyskane przez autorkę wyniki badań można stwierdzić, że za najwyżej ocenione cechy osobowe sukcesorzy ocenili pracowitość, odwagę, dokładność, zaangażowanie oraz posiadaną praktykę. Badani podkreślali, że praktyka, jaką zdobyli pracując w biznesie rodzinnym i możliwość podejmowania samodzielnie decyzji miały bardzo duży wpływ na ich zaangażowanie w pracy. Zaangażowanie, ich zdaniem, jest kluczem do pracowitości, ta natomiast do dokładności. Odwaga została połączona przez respondentów z wychowaniem w rodzinie. To właśnie rodzice w procesie wychowawczym – ich zdaniem – wpływają na odwagę w podejmowaniu decyzji i podejście do samostanowienia swoich dzieci, co bezpośrednio wpływa na odwagę (13–17% badanych wybrało te cechy jako najbardziej przydatne).



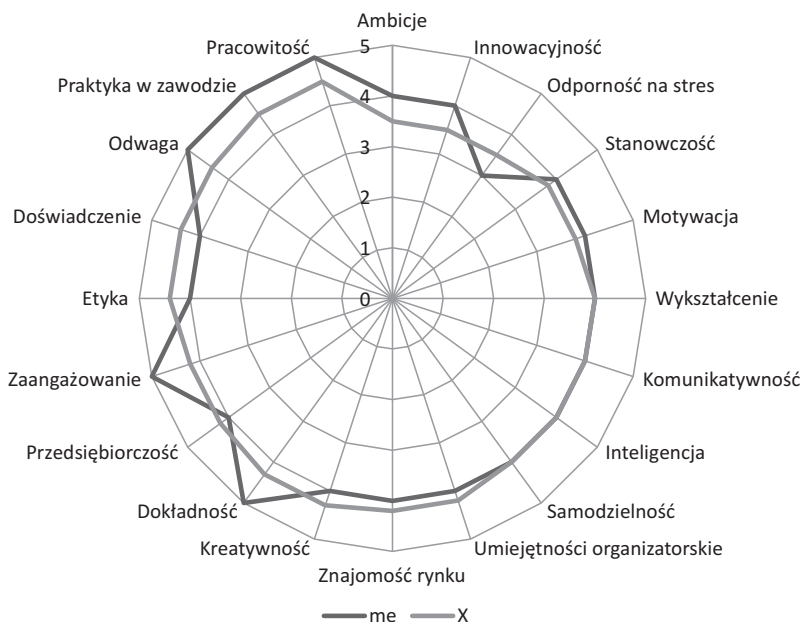
Rysunek 7. Wyniki wybranych cech i kompetencji

Źródło: [Więcek–Janka, <http://portal.firmyrodzinne.eu/resource/sukcesorzy-o-wlasnych-kompetencjach>, 27.02.2015]

Za najniżej natomiast, ze względu na przydatność w procesie sukcesji badani ocenili trzy następujące cechy, a mianowicie: ambicję, inteligencję i innowacyjność. Cechy te zaliczające się do grupy cech związanych z wrodzonymi atrybutami osobowościowymi człowieka, stanowiły zaledwie 4% spośród tych, które wymienili respondenci a które są najbardziej przydatne w procesie sukcesji. Przedstawione dane procentowe cech uznawanych jako bardzo przydatnych znaczą, że sami sukcesorzy uważają, że są to cechy i kompetencje pozyskane podczas procesu wychowawczego w rodzinie biznesowej i mają one większy udział w kształtowaniu kompetencji przedsiębiorczych i zwiększają ich potencjał sukcesyjny w porównaniu do cech osobowościowych.

Zrealizowane przez autorkę badania pozwoliły na opracowanie modelu kompetencji sukcesorskich przydatnych w procesie sukcesji firm rodzinnych, co ilustruje rysunek 8.

Analizując profil kompetencji sukcesorskich przydatnych w procesie sukcesji, zwraca uwagę ich kolejność. Za najbardziej przydatną kompetencję uznano pracowitość, która interpretowana jako wytrwałość i determinacja w realizacji podjętych zadań, jest szczególnie potrzebna podczas sukcesji. Bez tej kompetencji sukcesorzy poddani presji swoich rodziców z jednej strony, a pracowników z drugiej mogliby nie podołać okresowi napięć i częstych konfliktów. Sukcesorzy podkreślali, że bez tak pojętej pracowitości trudno byłoby przetrwać kryzysy i konflikty, jakie pojawiają się w procesie sukcesji. Drugą najwyżej ocenioną kompetencją była praktyka w zawodzie, wskazująca na konieczność zaangażowania potencjalnych sukcesorów w zagadnienia praktyczne związane z wykonywanym później zawodem. Doświadczenie w branży jest związane poprzez kształtowanie umiejętności zawodowych z praktyką



Rysunek 8. Profil kompetencji sukcesorskich

Źródło: [Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, 2016, s. 67].

zawodową, co wskazuje na wagę wychowania dzieci w kulturze biznesowej. Sukcesorzy dodatkowo ocenili wysoko przydatność zachowań etycznych w procesie sukcesji, co może być związane ze świadomością konieczności prowadzenia procesu sukcesyjnego w transparentny sposób i nastawieniem na znalezienie rozwiązania, które zabezpieczy interesy zaangażowanych w sukcesję stron. Kolejne kompetencje ocenione jako potrzebne w procesie sukcesji to odwaga i kreatywność (obie te kompetencje są wskazywane w przywoływanych badaniach jako szczególnie istotne). Pozostałe badane kompetencje osiągnęły wyniki na poziomie średnim [Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, 2016, s. 68].

Posiadanie szerokiego zakresu kompetencji przywódczych sukcesorów przedsiębiorstw rodzinnych warunkuje umiejętność skutecznego dostrzegania szans rynkowych i realizacji celów biznesowych. Wychowanie w atmosferze biznesu rodzinnego, znajomość specyfiki działalności przedsiębiorstwa, nowe spojrzenie, chęć zmiany statusu quo, odwaga i determinacja młodych następców może stanowić źródło dostrzegania okazji na rozwój działalności rodzinnej niewidoczne w wielu przypadkach dla nestorów. Jednak to właśnie od seniorów w dużej mierze zależy, czy potencjał nowego pokolenia będzie miał możliwość rozwoju biznesu rodzinnego, do prowadzenia, którego dzieci rodzin przedsiębiorczych są często dobrze przygotowane.

2. Znaczenie inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji

Emocje są jednym z podstawowych zmysłów człowieka pomagającym mu przetrwać zagrożenie przez szybkie, instynktowne rozpoznanie sytuacji. To głęboko zakorzeniony, pierwotny sposób reagowania na rzeczywistość, dzięki któremu wiele czynności zostaje wykonane w sposób automatyczny, nawykowy i spontaniczny. Emocje stanowią niejako podłoże dla uczuć i są cechą charakterystyczną indywidualnych jednostek. Dzięki nim możliwe jest budowanie relacji z innymi ludźmi, tworzenie wspólnot, dążenie do celu, a także rozwijanie głębokiej duchowości w poszukiwaniu sensu życia [Jakubowski 2012, s. 72].

Nie ma takiej dziedziny w życiu, dla której inteligencja emocjonalna nie odgrywałaby istotnego znaczenia. To inteligencja emocjonalna stanowi bodziec w kierunku realizacji potencjału własnego, pozwala zapanować nad zgubnymi nawykami, pomaga wyznaczać interpersonalne granice i przyczynia się do tworzenia satysfakcjonujących relacji, w życiu osobistym i zawodowym.

W powszechnym mniemaniu życiowy sukces zależny jest – obok pracowitości i szczęścia – od ilorazu inteligencji. Okazuje się jednak, że jest to nie do końca prawdziwe przekonanie, gdyż nie iloraz inteligencji jest wyznacznikiem sukcesu, ale zdolność do budowania trwałej i pozytywnej relacji z drugim człowiekiem, co określa się mianem inteligencji emocjonalnej.

Współcześnie coraz rzadziej akcentuje się, że oceny uzyskane w szkole, iloraz inteligencji, wyniki testów SAT pozwalają na osiągnięcie życiowego sukcesu [Goleman 1997, s. 34 i n.]. Jest on wynikiem wielu czynników, z których 20% ma związek z ilorazem inteligencji, natomiast pozostałych 80% to inne zmienne powiązane na przykład z przynależnością do klasy społecznej czy też warunkujące szczęście jednostki [Gardner 1995].

Śledząc różne losy osób o mniej więcej takich samych widokach na przyszłość, wykształceniu i zdolnościach, porównując zarobki, wydajność i pozycję zawodową dziewięćdziesięciu pięciu byłych studentów Uniwersytetu Harvarda z lat czterdziestych, wyciągnięto wnioski, że tzw. prymusi wcale nie osiągnęli lepszej pozycji społecznej niż ich przeciętni (pod względem ocen) szkolni koledzy. Poziom ich zadowolenia z życia, stosunki rodzinne, partnerskie oraz sprawy intymne nie można było określić lepszymi i bardziej satysfakcjonującymi. Iloraz inteligencji jest z pewnością warunkiem istotnym dla osiągnięcia życiowego sukcesu, ale nie jedynym i go warunkującym [Vailant 1977; także Maugeri 2015, s. 88 i n.].

W drodze do sukcesu iloraz inteligencji jest z pewnością warunkiem istotnym, lecz bez umiejętności kreowania właściwych relacji z ludźmi, niewystarczającym.

Pojęcie „inteligencja emocjonalna” (EQ) sławę zawdzięcza znanej publikacji D. Golemana pt. „Inteligencja emocjonalna” [Goleman 2012, s. 74 i n.]. Najogólniej

inteligencję emocjonalną można ująć jako zbiór zdolności warunkujących wykorzystywanie emocji przy rozwiązywaniu problemów, zwłaszcza w sytuacjach społecznych albo określić ją jako ogół zdolności warunkujących efektywność przetwarzania informacji emocjonalnych.

Z kolei D.R. Caruso i P. Salovey wyróżnili w inteligencji emocjonalnej następujące składniki:

- rozpoznawanie i uświadomienie sobie własnych stanów i cudzych emocji,
- wykorzystywanie emocji w procesie myślenia i działania,
- rozumienie emocji,
- zarządzanie emocjami [Caruso, Salovey 2009, s. 8–9].

Inteligencja emocjonalna to kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób [Mikołajewska, Mikołajewski 2013, s. 3]. To inaczej mówiąc, umiejętność panowania nad własnymi emocjami i nastrojem, a także zdolność rozumienia emocji nie tylko własnych, ale i innych osób, które w umiejętny sposób wykorzystane pełnić mogą kluczową rolę w życiu człowieka.

Inicjatorem badań nad inteligencją emocjonalną był H. Gardner, który zaliczył do niej:

- inteligencję intrapersonalną zawierającą umiejętności związane z rozumieniem i regulowaniem własnych emocji (relacje z samym sobą),
- inteligencję interpersonalną polegającą na umiejętności rozumienia i radzenia sobie ze związkami międzyludzkimi (relacje z innymi) [Gardner 1989].

Inteligencja interpersonalna, nazywana również inteligencją społeczną, oznacza zdolność dogadywania się z ludźmi oraz zachęcania ich do współpracy. To również empatia, umiejętność łatwego wchodzenia w głębokie relacje z ludźmi, rozumienie potrzeb innych oraz stymulowanie pożądanых postaw i reakcji. Na inteligencję społeczną składają się także odczytywanie emocji innych ludzi i budowanie zaufania.

Znaczenie inteligencji społecznej w przedsiębiorstwach rodzinnych potwierdzają wyniki badań raportu „Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017” [Raport 2017, s. 15]. Analiza odpowiedzi wszystkich firm pokazuje, że najbardziej pożądaną kompetencją przyszłości jest właśnie inteligencja społeczna. Chęć i potrzebę rozwoju tej kompetencji deklaruje ponad 3/4 badanych przedsiębiorców.

Kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej stanowią cenne uzupełnienie inteligencji racjonalnej. Dzięki w pełni rozwiniętej inteligencji emocjonalnej możliwe jest osiągnięcie satysfakcjonującej pozycji zawodowej oraz ułożenie poprawnych relacji z rodziną, pracownikami. Osoby posiadające inteligencję emocjonalną z reguły łatwiej osiągają także stan stabilizacji zawodowej i życiowej. Tymczasem, istnieją – i to w dość dużej liczbie – menedżerowie, którzy mimo, że odznaczają się wysokim

poziomem inteligencji ogólnej (akademickiej) i posiadają obszerną wiedzę merytoryczną oraz kompetencje, nie osiągają sukcesów na polu kierowniczym. Dotyczy to także innych grup zawodowych [Bieniok 2011, s. 18].

Cechy wchodzące w zakres inteligencji emocjonalnej w większym stopniu niż inteligencja ogólna przyczyniają się do osiągnięcia sukcesu zarówno na płaszczyźnie zawodowej człowieka jak i prywatnej. Inteligencja emocjonalna to zestaw kompetencji, które umożliwiają radzenie sobie z wymaganiami stawianymi liderom biznesu współczesnych przedsiębiorstw. To inaczej rzecz ujmując zdolność poradzenia sobie w warunkach niepewności panującej we współczesnej przedsiębiorczości ze stresem, wytrwałość w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętność panowania nad sobą i niepoddawanie się pesymistycznym myślom i zmartwieniom. Złożona całość zachowań z zakresu inteligencji emocjonalnej warunkuje więc rozwiązywanie problemów i realizowanie wytyczonych celów we współczesnym otoczeniu.

Inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę w działalności gospodarczej i funkcjonowaniu firm, ponieważ ten rodzaj inteligencji jest odpowiedzialny za wszelkie interakcje, w jakie wchodzi między sobą pracownicy. W pełni uzasadnione jest więc stwierdzenie, że inteligencja ta warunkuje stosunki społeczne między zatrudnionymi, a ponadto jest ważną zmienną w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem [Opolska, Karbowski, Cichocki 2009, s. 38].

D. Goleman twierdzi, że w 80% na sukces menadżera ma wpływ inteligencja emocjonalna, natomiast inteligencja ogólna to tylko 20% udziałów [Goleman 2012, s. 163]. Prawdziwość tego stwierdzenia nie została udowodniona. Badania nad inteligencją emocjonalną są cały czas prowadzone i wymagają długookresowości, aby uzyskać wiarygodne wyniki i móc z całym przekonaniem stwierdzić, że to właśnie inteligencja emocjonalna w największym stopniu determinuje osiągnięcie sukcesu zawodowego.

Obserwacje i badania nad zachowaniami ludzi biznesu dają jednak podstawę do wyciągnięcia wniosku, że tylko około 40–45% sukcesów zawodowych wynika z wiedzy i dobrego przygotowania merytorycznego oraz inteligencji ogólnej. W pozostałych przypadkach to ciągłe doskonalenie siebie oraz pracowitość, a także takie cechy charakteru jak spokój czy pogoda ducha w połączeniu z inteligencją emocjonalną, wskazywały drogę do sukcesu. Stąd uzasadnionym wydaje się wniosek, że inteligencja emocjonalna ogrywa kluczową rolę w kreowaniu sukcesu zawodowego [Bieniok 2007, s. 69; także Growiec 2015, s. 170 i n.].

Przedsiębiorstwa rodzinne, które w długofalowej strategii przewidują procesy sukcesyjne, powinny zwrócić uwagę na profile kompetencyjne sukcesorów. Badania nad specyfiką diagnozy i oceny wykorzystania kompetencji u sukcesorów potwierdzają udział kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej jako istotnych w procesie sukcesji.

Lista kompetencji sukcesorskich przydatnych w procesie sukcesji, opracowana na podstawie badania zrealizowanego przez E. Więcek-Janka i A. Hadryś-Nowak w 2014 r. zawiera 20 kompetencji, z czego aż 11 dotyczy obszaru inteligencji emocjonalnej. Należą do nich: pracowitość, komunikatywność, umiejętności organizatorskie, dokładność, przedsiębiorczość, zaangażowanie, odporność na stres, stanowczość, ambicja, motywacja, odwaga. Zwrócono uwagę na fakt, że do kompetencji, które uzyskały najwyższe wskazania należą m.in. pracowitość i zaangażowanie, a najwyższą średnią ocen uzyskała kompetencja: pracowitość. Ponadto polscy sukcesorzy firm rodzinnych za najbardziej przydatne w procesie sukcesji uznali kompetencje związane z adaptacją do otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa. Zdolności adaptacyjne tj. zdolność do zmian oraz zdolność do działania i podejmowania decyzji stanowią również kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej [Więcek-Janka, Hadryś-Nowak 2016, s. 61–72].

Klasyfikacja kompetencji sukcesorskich wykorzystywanych w procesie sukcesji wskazuje na ich różne pochodzenie. Zapewnienie przedsiębiorstwu rodzinnemu wielopokoleniowości, rozwoju oraz utrzymanie wysokiej sprawności działania jest w dużym stopniu uzależnione od odpowiedniego potencjału kompetencyjnego sukcesorów. Przedsiębiorstwa rodzinne, które przewidują procesy sukcesyjne, powinny zwrócić uwagę na profile kompetencyjne sukcesorów uwzględniające istotną rolę kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej.

Znaczenie kompetencji z tego obszaru podkreśla również L. Weroniczak, która jako umiejętności psychospołeczne konieczne do tworzenia przestrzeni sprzyjającej dialogowi międzypokoleniowemu, występującemu w procesie sukcesji, wymienia:

- umiejętności komunikacyjne,
- postrzeganie empatyczne,
- umiejętność rozwiązywania konfliktów poprzez współpracę,
- rozumienie procesów zmiany,
- widzenie różnorodności jako zasobu,
- postrzeganie firmy i rodziny jako przenikających się systemów [Weroniczak 2012, s. 81].

Na permanentne działanie emocji ludzie są wystawieni w pracy, a w szczególności gdy miejscem pracy jest przedsiębiorstwo zarządzane przez osoby połączone nie tylko relacjami biznesowymi, ale także więzami krwi.

Racjonalna gospodarka emocjami ma znaczenie przy podejmowaniu decyzji, a te z kolei mają wpływ na efektywność pracy, która to – w dalszej kolejności – przekłada się na pozycję, zarobki i zadowolenie z pracy. Pracownicy w firmie rodzinnej fizjologicznie i psychicznie przesiakają emocjami pracodawców. Innymi słowy: emocje szefostwa mają bezpośredni wpływ na atmosferę w zespole, uruchamiając tym samym złożone procesy grupowe [Jakubowski 2012, s. 73–74].

Kompetencje oznaczają wiedzę, umiejętności i wartości wyrażające się w postawach. Wyzwaniem stojącym przed właścicielem i menedżerem firmy rodzinnej jest stałe rozwijanie kompetencji psychospołecznych. Najważniejsze z nich to pozytywne nastawienie do ludzi, czyli ugruntowanie w sobie postawy szacunku do innych, tolerancja, otwartość na odmienny niż własny punkt widzenia, optymizm i pogoda ducha oraz empatia [Machalica 2012, s. 110].

Proces zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym jest niewątpliwie testem kompetencji sukcesorów. Te z zakresu inteligencji emocjonalnej są niezwykle istotne dla osób na kierowniczych stanowiskach. Zarządzający kształtują bowiem kulturę całej organizacji, wyznaczają kierunek jej rozwoju i motywują zespół do wydajniejszej pracy. Kreowanie opartej na empatii atmosfery pracy, która często warunkuje stabilność zespołu, jest jedną z kluczowych kompetencji współczesnych przedsiębiorców. Osoby na stanowiskach kierowniczych, które będą działać rozważnie i utrzymają wokół siebie zespoły są w stanie kontynuować i rozwijać biznes rodzinny.

3. Doskonalenie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów

Zarządzanie w przedsiębiorstwie rodzinnym wymaga odmiennego spojrzenia na realizowane funkcje współczesnych menedżerów i sukcesorów. Wymaga także wypracowania nowych modeli kształcenia, pod potrzeby firm rodzinnych, które w większym stopniu będą uwzględniały następujące aspekty: kształtowanie zdolności przywódczych, rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników, praktyczne umiejętności motywowania. W biznesie rodzinnym można łączyć biznes z rodziną poprzez kształtowanie wartości przedsiębiorczych w wychowaniu pokolenia sukcesorów jako przyszłych menedżerów [Więcek-Janka, 2014, s. 139–155].

Planowanie sukcesji najlepiej rozpocząć jak najwcześniej. Może się okazać, że konieczne jest podjęcie dodatkowych czynności, które ułatwią przejście przez proces. Działania nie powinny się opierać na założeniu z góry, że któryś z potomków będzie zainteresowany karierą w firmie rodzinnej, gdyż może się stać zupełnie inaczej. Wskazane jest jednak podjęcie starań mających na celu rozwijanie umiejętności przydatnych do ewentualnego przejęcia władzy w przyszłości, obserwując przy tym kolejno predyspozycje oraz zachowanie podopiecznych. Za podstawę procesu sukcesji powinno obrać się przekazanie odpowiednich wartości, jeszcze wtedy bardzo młodym, potencjalnym spadkobiercom firm. Oszczędność, ciężka praca, inwestowanie, prawość, dzielenie się, zarządzanie, upór, odporność oraz empatia to cechy charakteru niezbędne i powinno dążyć się do ich jak najwcześniejszego ukształtowania. Niezwykle ważnym elementem przeprowadzenia sukcesji jest przekazanie jasnej informacji, że uczestnictwo w rodzinnym biznesie nie jest koniecznością

a dobrowolnym wyborem i nie jedyną możliwą alternatywą. Wystrzegać się należy doprowadzenia do sytuacji, w której potomek będzie przekonany, że rodzinne przedsiębiorstwo zostanie przez niego odziedziczone bez względu na wszystko [Aronoff, McClure, Ward, Surdej 2012, s. 42].

Warto również korzystać ze specjalnie profilowanych „szkół przetrwania dla młodych, przyszłych menagerów”. W realiach Polski nie wykształciły się jeszcze tego typu instytucje, co może stawiać polskie firmy rodzinne w gorszej sytuacji w stosunku do krajów, w których procesy sukcesji oraz ich świadomość społeczna jest na wyższym poziomie. Pojawia się także potrzeba utworzenia nowych instytucji naukowych typu Young President Organisation, profilowanych na kształcenie liderów i przyszłych prezesów. W odniesieniu do dziecka – nastolatka mogą to być praktyczne zajęcia ze współzawodnictwa, ćwiczenia połączone z łamigłówkami, zadania polegające na budowaniu zespołu podobnie jak w Outward Bound, podzielone na segmenty mające na celu egzekwowanie i nauczanie takich wartości jak: kontaktowość, umiejętności analityczne, zapobiegliwość, zręczność, przebiegłość a także odwagę oraz dystans do powierzonego zadania. Nie mniej ważne w planowaniu sukcesji jest tworzenie w rodzinie atmosfery wokół sukcesji jako dobra wspólnego, jakoby wybór polegać miał na wyodrębnieniu najlepszej jednostki do osiągnięcia celu. Rodzina powinna zrozumieć w pełni ten cel i zaangażować się w jego realizację. Takie podejście daje szansę uniknięcia lub chociaż zminimalizowania ewentualnych nieporozumień związanych z poczuciem rozczarowania jednostek, którym przypadnie mniej prestiżowa rola w przyszłym kierownictwie [Sułkowski, Marjański 2009, s. 40].

W literaturze przedmiotu edukacja emocjonalna definiowana jest jednoznacznie jako proces rozwijania fundamentalnych społecznych i emocjonalnych kompetencji u dzieci [Brzezińska 2000, s. 224–257].

Najbardziej efektywne uczenie się kompetencji emocjonalnych i społecznych pojawia i odbywa się we wspierającej, znaczącej i stanowiącej wyzwanie relacji osoba-osoba (np. matka-dziecko, nauczyciel-uczeń) czy osoba grupa (np. wychowawca-zespół klasowy) [tamże].

Rozwój inteligencji emocjonalnej powinien skupiać się zarówno na jej wymiarze osobistym, jak i społecznym. Na uwagę zasługuje fakt, że kształtowanie inteligencji emocjonalnej ma miejsce już w okresie dzieciństwa chociażby przez obserwację rodziców i innych, odgrywających istotną rolę w życiu osób. W taki sposób następuje proces uczenia się zarządzania emocjami i relacjami. Niezależnie jednak od doświadczeń wyniesionych z lat dziecięcych, doskonalenia umiejętności zarządzania emocjami może następować przez inne metody rozwoju kompetencji z tego obszaru.

Psycholog W. Machalica – Ekspert Instytutu Biznesu Rodzinnego, jest autorką wielu programów i cykli szkoleniowych, w tym również warsztatów z doskonalenia inteligencji emocjonalnej jako łącznika między pokoleniami. Autorka proponuje wykorzystanie licznych narzędzi w tym zakresie:

- narzędzia budowania relacji,
- narzędzia radzenia sobie z sytuacjami trudnymi w grupie rodzinnej i firmowej,
- narzędzia komunikacji bez przemocy,
- narzędzia radzenia sobie z emocjami własnymi i innych,
- narzędzia konstruktywnej krytyki i pochwały oraz radzenia sobie z krytyką,
- narzędzia wspierania rozwoju pracowników,
- narzędzia efektywnego prowadzenia zebrań,
- narzędzia motywacji i motywującego delegowania zadań,
- narzędzia formułowania celów i planowania,
- narzędzia dostępu do swoich zasobów [Machalica 2016, s. 13 i n.; także Farnicka, Liberska, Niewiedział 2016, s. 73 i n.].

Doskonalenie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej z wykorzystaniem powyższych metod pozwala, zdaniem autorki, na uzyskanie następujących korzyści:

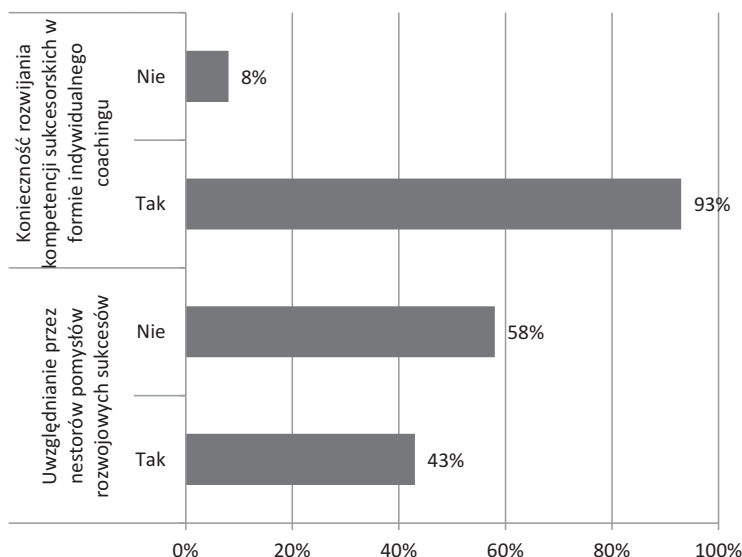
- wypracowanie korzystnego systemu zarządzania emocjami- swoimi i innych tak by stały się atutami danej osoby,
- rozwinięcie inicjatywy i samostereowności,
- skuteczne układanie i kontrolowanie relacji tak, aby zjednywać i inspirować ludzi,
- profesjonalne i efektywne zarządzanie zespołem oraz współpracę w zespole,
- korzyści płynące z efektywnego radzenia sobie z sytuacją trudną i ze stresem,
- wypracowanie osobistych strategii radzenia sobie ze stresem; świadome wykorzystanie swoich zasobów w zarządzaniu stresem; pogłębienie umiejętności reagowania w sposób zaplanowany i efektywny,
- umiejętność wpływania na swoje stany emocjonalne celem zmniejszania stresu i zwiększania motywacji,
- budowanie adekwatnych opinii o sobie, innych tak, by generować wysoką motywację wewnętrzną i adekwatnie motywować innych [tamże].

W cytowanych już wcześniej badaniach E. Więcek-Janka i A. Hadryś-Nowak dotyczących kompetencji sukcesorskich, autorki poruszają dodatkowo dwa problemy sukcesorów, których zadaniem było samookreślenie w procesie sukcesyjnym dotyczące samorozwoju. Badani ocenili na skali dychotomicznej dwa aspekty:

- 1) konieczność rozwijania kompetencji sukcesorskich w formie indywidualnego coachingu;
- 2) uwzględnianie przez mentorów pomysłów rozwojowych swoich dzieci [Więcek-Janka, Hadryś-Nowak 2016, s. 68–69].

Aż 58% badanych stwierdziła, że proponowane przez nich rozwiązania nie znajdują uznania u mentorów firmy. Brak możliwości sprawdzenia swoich kompetencji

w praktyce powoduje zaniżenie samooceny i zgłaszanie potrzeby poprawy stanu rzeczy na drodze coachingu. Taką deklarację złożyło 93% badanych sukcesorów. Rozwój kompetencji sukcesorskich związanych ze zdolnościami adaptacyjnymi jest ściśle związany ze świadomością przydatności propozycji generowanych przez sukcesorów, co prezentuje rysunek 9.



Rysunek 9. Wyniki wybranych cech i kompetencji

Źródło: [Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, 2016, s. 69].

Im mniejsze zaufanie nestorów i rodziny, tym większy nacisk kładziony na kompetencje adaptacyjne, i tym częstsza deklaracja konieczności rozwoju przez coaching.

Dużą rolę w zwiększeniu predyspozycji do przejęcia przedsiębiorstwa przez młodsze pokolenie, jest angażowanie dziecka w sprawy przedsiębiorstwa od najmłodszych lat, zwiększając jego zainteresowanie rodzinnym biznesem i chęć do jego prowadzenia.

W procesie wychowawczym nestorzy mogą przekazywać swoim dzieciom wiedzę o działalności biznesowej, tajnikach zawodu czy sztuce zarządzania. Firma rodzinna także może być środowiskiem edukacyjnym. Kandydat na sukcesora zatrudniony w firmie, począwszy od wykonywania najprostszych prac, aż po piastowanie stanowisk kierowniczych, może uczyć się od współpracowników i nestorów praktycznych umiejętności, w tym umiejętności współpracy i praktyk zarządczych w zgodzie z wartościami rodziny założycielskiej. Poprzez partnerski dialog mentor i sukcesor mogą wspólnie kreować kierunki rozwoju, godząc doświadczenie i wiedzę założycieli z innowacyjnością i wigorem następców [Bocheński 2016, s. 14].

Oddanie bezpośredniej kontroli nad prowadzeniem przedsiębiorstwa rodzinnego jest dla właścicieli często trudnym procesem, w wyniku czego rodzice nie partycypują stosownej władzy na rzecz swoich dzieci ani też uprawnień do podejmowania decyzji. Uniemożliwia to następcom odpowiednie przygotowanie się do prowadzenia biznesu rodzinnego i sprawia, że pesymistyczny scenariusz upadku przedsiębiorstwa po zmianie pokolenia zarządzającego staje się bardzo realny.

Kompetencje stanowią podstawę i istotę funkcjonowania ludzi w sferze zawodowej. Są nabywane i kształtowane nie tylko we wczesnych stadiach rozwoju człowieka, ale także w procesie poszukiwania pracy oraz podczas realizacji zadań zawodowych [Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, 2016, s. 62].

Z tego właśnie powodu rodzice, którzy chcą, aby ich dzieci w przyszłości przejęły przedsiębiorstwo rodzinne, powinni nie tylko zadbać o odpowiednią edukację, ale również, od najmłodszych lat, kreować w nich przedsiębiorcze postawy, zachęcać do aktywności, działania, podejmowania wyzwań i zbierania doświadczeń. Dlatego następcy w wieku około 20 lat powinni być zachęceni do zdobywania doświadczeń również w innych przedsiębiorstwach. Wielu sukcesorów podkreśla znaczenie doświadczenia zdobytego bardzo często w większych przedsiębiorstwach w okresie kilkuletnim, gdzie nabywali nowych umiejętności i kompetencji oraz pewności siebie, co przekładało się w wielu przypadkach na awans zawodowy, a tym samym zwiększało poczucie własnej wartości. Praktyki wyniesione z zewnątrz stanowią również możliwość przejęcia dobrych pomysłów i praktyk, które następnie mogą być bardzo cenne w docelowym miejscu pracy.

Zarówno metody wykorzystywane w edukacji formalnej, jak i czynniki nieformalne wywierają wpływ na poziom kompetencji przedsiębiorczych, pomocnych w przejmowaniu przedsiębiorstwa przez pokolenie dzieci właścicieli. Postawy młodych ludzi są kształtowane w otoczeniu społecznym, w którym decydującą rolę odgrywają rodziny i znajomi. Ich opinie i oczekiwania są jednym z elementów tworzenia klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości [Fretschner, Weber 2013, nr 3].

Tworzenie klimatu przedsiębiorczości w firmach rodzinnych jest istotnym czynnikiem w kształtowaniu kompetencji sukcesorskich. Mimo badań nad sukcesją w firmach rodzinnych realizowanych na całym świecie brak jest opisów i wyjaśnień, jak kształtować kompetencje przedsiębiorcze u właścicieli i sukcesorów firm rodzinnych [Bau, Hellerstedt, Nordqvist, Wennberg 2013, s. 1087 i n.].

W literaturze przedmiotu można spotkać się z dwoma podejściami do badanego zagadnienia. Pierwszy z tych nurtów upatruje odwołuje się do wrodzonych cech przedsiębiorczości. [Harrison, Frakes 2007, s. 126 i n.] Według tego podejścia, jak udowadniają badacze, założenie i prowadzenie przez jednego z rodziców samodzielnie przedsiębiorstwa zwiększa szanse na przyszłe postawy przedsiębiorcze dzieci. Natomiast drugie podejście wskazuje na wychowawczy wpływ rodziny prowadzącej

rodzinny biznes na postawy dzieci w przyszłości [Barnes 1988; Jaskiewicz, Combs, Rau 2014].

Niezależnie od różnic w pojmowaniu inteligencji emocjonalnej, większość badaczy przyjmuje, że nie jest ona dyspozycją wrodzoną, lecz – podobnie jak inne właściwości psychiczne – kształtuje się podczas życia człowieka. [Goleman 1999, s. 21–9].

Zasadne jest więc pytanie o czynniki i metody warunkujące rozwój zdolności emocjonalnych. Próbę wyjaśnienia uwarunkowań inteligencji emocjonalnej jako jedna z pierwszych podjęła A. Matczak. Zakłada ona, że podstawą rozwoju zdolności emocjonalnych są doświadczenia gromadzone w wyniku aktywności własnej człowieka. Według badaczki istotą funkcjonowania inteligencji emocjonalnej jest łączenie emocji i poznania; ważne dla jej rozwoju są więc takie doświadczenia, które sprzyjają powstawaniu emocji, a zarazem kierowaniu na nie procesów poznawczych. Z tego punktu widzenia szczególnie istotna wydaje się aktywność zadaniowa i społeczna [Matczak 2004, s. 59–82].

Nie można jednak zapominać, że w znacznym stopniu wpływają na nią także pewne czynniki zewnętrzne, mające swe źródło w środowisku. Badacze na ogół zgodnie przyznają, że spośród wielu czynników środowiskowych największy wpływ na aktywność danej osoby, a tym samym na jej rozwój, wywiera rodzina [Borecka-Biernat 1995, s. 45–46]. Naukowcy, którzy zajmowali się zależnością pomiędzy inteligencją emocjonalną a cechami środowiska rodzinnego, zgodnie przyznają, że istnieje związek pomiędzy poziomem zdolności emocjonalnych badanych osób a wsparciem z ich strony [Ciarrochi, Chan, Bajgar 2001, s. 1105–1119]. Wielu autorów sądzi, że podstawy inteligencji emocjonalnej kształtują się w dzieciństwie, zaś pochodzące z tego okresu deficyty nie są łatwe do nadrobienia [Maruszewski, Ścigała 1999, s. 21–69].

Niewątpliwie rodzice stwarzają dziecku określone możliwości funkcjonowania, dostarczają mu charakterystycznych wzorców działania oraz definiują swe wymagania wobec jego aktywności. W tym kontekście uzasadnione wydaje się poszukiwanie zależności pomiędzy postawami rodzicielskimi a inteligencją emocjonalną.

Inteligencja emocjonalna, empatyczne rozumienie się, rozumienie emocji, obaw, potrzeb innych ludzi, wyrażanie uczuć, emocji, wyrażanie opinii, pochwał, krytyki rozwijane są poprzez komunikację. Aby komunikacja w tym aspekcie była efektywna, należy przyjąć następujące założenia:

- wzajemne zrozumienie nie polega na ujednoliceniu poglądów, ale na ich prezentacji, wysłuchaniu i wzajemnym poszanowaniu,
- dziecko myśli podobnie lub inaczej niż rodzic i ma do tego prawo,
- każdy ma prawo do swoich przekonań, do swojego zdania, swoich emocji, uczuć [Machalica 2016, s. 15 i n.; Farnicka, Liberska, Niewiedział, 2016, s. 56 i n.].

Niezwyczajnie ważne są narzędzia efektywnej komunikacji, jakie można stosować w rodzinie dla rozwijania inteligencji emocjonalnej:

- świadomość własna na temat tego, co wnosi się do kontaktu; ważne jest, jak inni nas odbierają;
- umiejętność nawiązywania dobrego kontaktu, czyli m. in. umiejętność dostrojenia się, podążania, odzwierciedlania, a także spójność mowy ciała z treściami, o których rozmawiamy;
- umiejętność skutecznego, asertywnego wyrażania opinii, emocji, potrzeb poprzez komunikat JA; opierając się na faktach, wyrażane są swoje emocje, uczucia i określa się, jakiej zmiany oczekujemy; traktowanie zarówno siebie jak i osoby, z którą rozmawiam, z szacunkiem i poszanowaniem godności;
- umiejętność aktywnego słuchania ze zrozumieniem i empatią [Machalica 2016, s. 16 i n.].

Warto przywołać rozważania W. Machalicy dotyczące samorozwoju, czyli systematycznej pracy własnej nad rozwojem osobistych kompetencji, który jest niezbędnym elementem strategii wsparcia firm rodzinnych, ponieważ zapewnia jakościową zmianę na poziomie postaw. Autor zwraca uwagę na fakt, że świadomy samorozwój jest nieustanną pracą na trzech poziomach funkcjonowania jednostki, którymi są:

- poziom samoświadomości, czyli rozwoju własnego wnętrza – wymagający pracy nad umiejętnościami rozpoznania swoich mocnych stron, motywacji, potrzeb, a także ograniczeń;
- poziom interpersonalny, czyli psychospołeczny – wymagający pracy nad relacjami jednostki ze światem zewnętrznym, z ludźmi, którzy ją otaczają i z którymi wchodzi w relacje w różnych sferach swego życia (dla właścicieli i menedżerów firm rodzinnych praca nad doskonaleniem kompetencji interpersonalnych, które przekładają się na budowanie satysfakcjonujących relacji, jest niezwykle istotnym elementem samorozwoju);
- poziom wiedzy i kompetencji wiążący się z doskonaleniem umiejętności oraz z nabywaniem wiedzy z zakresu zarządzania, planowania strategicznego, marketingu i innych obszarów ściśle związanych ze sprawnym prowadzeniem firmy rodzinnej (w tym obszarze niezwykle istotne jest świadome przenoszenie nabytej wiedzy i kompetencji do życia codziennego i do realiów, w których funkcjonuje firma rodzinna) [Machalica 2012, s. 110 i n.; także Sosnowska, Łobejko 2006, s. 57 i n.].

Edukacja jest skuteczna wtedy, kiedy wkłada się wieloletni i zintegrowany wysiłek w rozwijanie społecznych i emocjonalnych umiejętności u dzieci. Ważne jest, aby oferta edukacyjna dopasowana była do etapu rozwoju jednostki i ze względu na specyfikę – rozwijanie umiejętności, była działaniem długofalowym opartym na stopniowym przyroście wprawy. Zatem kształcenie sfery emocji powinno rozpoczynać się we wczesnym wieku i być kontynuowane aż do szkoły wyższej [Jasielska 2009, s. 73].

Rozdział IV

Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów

1. Opis próby badawczej

Badania zrealizowano na terenie województwa śląskiego w okresie od września 2016 r. do lutego 2017 r. Dobór próby badawczej miała charakter celowy. Jej wykorzystanie było zasadne kiedy sporządzenie wykazu wszystkich elementów populacji jest niemożliwe (lub bardzo trudne), a dane uzyskane dzięki arbitralnemu doborowi elementów są wystarczające dla celów badania [Babbie 2007, s. 205].

Z powodu problemów definicyjnych, w zależności od przyjętej jej interpretacji, odsetek przedsiębiorstw rodzinnych w próbie może wahać się od 15 % nawet do 81% [Westhead, Cowling, Storey 1997, s. 16; także Wynimko 2001, s. 77 i n.].

Dowodzi to wieloznaczności i niejasności badanego problemu, co potwierdzają również polskie badania.

Autorzy projektu „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania” zrealizowanego w 2009 r. sugerują, że przedsiębiorczość rodzinna zasadniczo pokrywa się z rozkładem regionalnym przedsiębiorczości w ogóle (liczby wszystkich przedsiębiorstw w poszczególnych województwach). Jest ona najliczniej reprezentowana w województwach o wysokim poziomie rozwoju gospodarczo – społecznego, w tym w województwie śląskim – 12% firm rodzinnych [Projekt 2009, s. 64].

Z kolei według „Raportu z badań firm rodzinnych” udział firm rodzinnych w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w województwie śląskim stanowi 38% wszystkich przedsiębiorstw [Raport 2017, s. 71 i n.].

W celu wyłonienia do badania przedsiębiorstw rodzinnych, spełniających określone kryteria doboru próby, przeprowadzono badanie pilotażowe w formie telefonicznej, e-mailowej oraz bezpośredniej. Ostatecznie z grupy 296 przedsiębiorstw wyłoniono do badania 46 spełniających kryteria badania, które podzielono na dwie grupy.

W badaniach I i II etapu wzięło udział odpowiednio 27 i 19 przedsiębiorstw rodzinnych, spełniających następujące kryteria:

- przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym: co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie; co naj-

mniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie, członkowie rodziny posiadają udziały większościowe w przedsiębiorstwie,

- przedsiębiorstwo uważa się za rodzinne,
- ma intencję przekazać firmę następnemu pokoleniu,
- jest spółką kapitałową – spółką z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółką akcyjną zgodnie z Kodeksem Spółek Handlowych,
- istnieje na rynku co najmniej 10 lat,
- należy do grupy małych lub średnich przedsiębiorstw,
- ma swoją siedzibę w Polsce na terenie województwa śląskiego.

Dodatkowe kryteria warunkujące przeprowadzenie procesu badawczego przedstawiają się następująco:

- etap I – przedsiębiorstwo rodzinne jest w rękach co najmniej drugiego pokolenia (przynajmniej raz przeszło proces sukcesji),
- etap II – posiada „potencjał sukcesyjny” tzn. właściciele posiadają potomstwo (wspólne lub partnera),
- przedsiębiorstwo rodzinne jest przed procesem sukcesji,
- decyzja w sprawie wyboru sukcesora została wstępnie lub ostatecznie podjęta.

W I etapie przeprowadzono badania ankietowe z 27 sukcesorami, którzy zarządzają przedsiębiorstwami rodzinnymi przynajmniej jako drugie pokolenie (89% badanych przedsiębiorstw jest w rękach drugiego pokolenia, 11% – w rękach trzeciego). Wszystkie badane przedsiębiorstwa to spółki z o.o. należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (48% – małe przedsiębiorstwa, 52% – średnie przedsiębiorstwa). Zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa usługowe (52%), 22% stanowią przedsiębiorstwa handlowe, natomiast produkcyjne i mieszane stanowią odpowiednio 15% i 11%. Badani sukcesorzy reprezentują przedsiębiorstwa zróżnicowane pod względem czasu istnienia przedsiębiorstwa rodzinnego na rynku. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku więcej niż 15 mniej niż 20 lat stanowią 33%, podobnie przedsiębiorstwa, które istnieją na rynku więcej niż 20 mniej niż 25 lat – 30%. Udział przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku więcej niż 5 mniej niż 15 lat oraz powyżej 25 lat wynosi odpowiednio 26% i 11%.

W próbie największy jest udział sukcesorów o płci męskiej (78%) w wieku pomiędzy 36 a 50 rokiem życia (56%) oraz 26 a 35 rokiem życia (44%). Wszyscy objęci badaniami posiadają wyższe wykształcenie.

Badaniom II etapu poddano 19 przedsiębiorstw rodzinnych przed procesem sukcesji. W tym etapie przeprowadzono badania ankietowe z nestorami, których udział mężczyzn kształtuje się na poziomie 84%, natomiast kobiety stanowią 16% badanych. Ankietowani to głównie osoby powyżej 50 roku życia – 79%. Badani w wieku pomiędzy 36 a 50 rokiem życia stanowią 21%. Wykształcenie wyższe posiada 84% badanych, natomiast 16% stanowią respondenci z wykształceniem średnim.

Tabela 4. Charakterystyka badanych sukcesorów i etapu

CECHA	UDZIAŁ PROCENTOWY SUKCESORÓW	
FORMA PRAWNA	spółka akcyjna	0%
	spółka z o.o.	100%
SEKTOR	produkcja	15%
	usługi	52%
	handel	22%
	mieszane	11%
	inne	0%
LICZBA ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW	10–49	48%
	50–249	52%
CZAS ISTNIENIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU	więcej niż 5 mniej niż 15 lat	26%
	więcej niż 15 mniej niż 20 lat	33%
	więcej niż 20 mniej niż 25 lat	30%
	powyżej 25 lat	11%
W RĘKACH KTÓREGO POKOLENIA ZNAJDUJE SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWO	drugiego	89%
	trzeciego	11%
	czwartego lub dalszego	0%

Źródło: Opracowanie własne.

Badane w etapie II przedsiębiorstwa rodzinne są w zdecydowanej większości w rękach pierwszego pokolenia, stanowiąc 84%. W rękach drugiego pokolenia znajduje się 16% badanych przedsiębiorstw rodzinnych. Wszystkie badane przedsiębiorstwa to spółki z o.o. należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (58%-małe przedsiębiorstwa, 42%-średnie przedsiębiorstwa). W grupie tej największy jest udział przedsiębiorstw usługowych (37%), 26% stanowią przedsiębiorstwa mieszane, natomiast produkcyjne i handlowe stanowią odpowiednio 21% i 16%. Przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonujące na rynku więcej niż 5 mniej niż 15 lat stanowią 37%, więcej niż 15 mniej niż 20 lat – 32%, natomiast więcej niż 20 lat mniej niż 25 lat – 21%. Przedsiębiorstwa działające na rynku powyżej 25 lat stanowią 10% badanych w etapie II co pokazuje tabela 5.

W badaniach III etapu wykorzystano metodę grupowej oceny ekspertów.

Wszystkie osoby, z którymi przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne częściowo ustrukturyzowane, określa się mianem respondentów. Respondenci, którzy zgodnie z przedstawioną poniżej metodyką oceny wykażą się odpowiednim stopniem kompetencji w badanym zakresie i których opinie zostaną wykorzystane w dalszych badaniach określa się mianem ekspertów.

Ekspertci nie zostali dobrani losowo, lecz w sposób celowy, z uwzględnieniem ich wiedzy i doświadczenia z zakresu poruszanego tematu.

Dobór ekspertów ułatwić mogą wskaźniki, do których zaliczyć można np.: staż pracy, znajomość teoretyczną bądź praktyczną zagadnienia, współpracę z innymi podmiotami, ilość i skalę zrealizowanych przedsięwzięć itp.

Tabela 5. Charakterystyka badanych nestorów II etapu

CECHA	UDZIAŁ PROCENTOWY NESTORÓW	
FORMA PRAWNA	spółka akcyjna	0%
	spółka z o.o.	100%
SEKTOR	produkcja	21%
	usługi	37%
	handel	16%
	mieszane	26%
	inne	0%
LICZBA ZATRUDNIONYCH PRACOWNIKÓW	10–49	58%
	50–249	42%
CZAS ISTNIENIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU	więcej niż 5 mniej niż 15 lat	37%
	więcej niż 15 mniej niż 20 lat	32%
	więcej niż 20 mniej niż 25 lat	21%
	powyżej 25 lat	10%
W RĘKACH KTÓREGO POKOLENIA ZNAJDUJE SIĘ PRZEDSIĘBIORSTWO	pierwszego	84%
	drugiego	16%
	trzeciego	0%
	czwartego lub dalszego	0%

Źródło: Opracowanie własne.

Wieloletnie doświadczenia wskazują, że samoocena wytypowanego respondenta, pozwalająca na określenie jego kompetencji, jest obrazem jego autentycznej biegłości w danej dziedzinie i może zostać wykorzystana w procesie doboru wiarygodnych ekspertów [Męczyńska 2007, z. 40].

Dokonując doboru ekspertów, w pierwszej kolejności proponuje się respondentom określenie stopnia ich zaznajomienia z danym problemem (zgodnie z własnym odczuciem).

W tym celu respondent ocenia własną znajomość badanego zagadnienia za pomocą zamieszczonej poniżej tabeli 6. W rubryce „Ocena” respondent powinien wpisać jedną z zaproponowanych w tabeli liczb (od 0 do 10), najlepiej odzwierciedlającą jego wiedzę.

Tabela 6. Znajomość zagadnienia wyrażona przez respondenta

Znajomość zagadnienia – k_z	Punktacja	Ocena
Respondent nie zna zagadnienia	0	
Respondent słabo zna zagadnienie, ale wchodzi ono w sferę jego zainteresowań	1, 2, 3	
Respondent średnio zna zagadnienie	4, 5, 6	
Respondent dobrze zna zagadnienie	7, 8, 9	
Respondent bardzo dobrze zna zagadnienie	10	

Źródło: [A. Męczyńska; 2007 z. 40].

Liczba punktów podana przez respondenta została pomnożona przez 0,1. Otrzymałą liczbę przyjmuje się jako wartość współczynnika stopnia zaznajomienia danego respondenta z zagadnieniem (k_z).

Kolejnym etapem jest uwzględnienie przez respondenta źródła argumentów, które są podstawą dokonanej przez niego oceny poszczególnych czynników (np. wiedza fachowa, intuicja). Współczynnik argumentacji k_a uwzględnia strukturę i źródła argumentów, jakimi posługuje się respondent przy wyrażaniu swojej opinii. Do wyznaczenia współczynnika argumentacji k_a służy tabela 7, w której respondent określa, w jakim stopniu poszczególne źródła argumentacji przyczyniły się do udzielenia przez niego odpowiedzi. Respondent ustosunkowuje się do wszystkich czterech źródeł argumentacji.

Tabela 7. Opinia respondenta co do podstaw jego argumentacji

Źródło argumentacji – k_a	Stopień (W / S/ N)*
Doświadczenie praktyczne respondenta	
Przeprowadzona przez respondenta analiza teoretyczna zagadnienia	
Wiedza respondenta na temat doświadczeń zagranicznych związanych z zagadnieniem	
Intuicja respondenta	

• W – wysoki, S – średni, N – niski.

Źródło: [A. Męczyńska, 2007 z. 40].

Wartość współczynnika wyznaczana jest przez przypisanie poszczególnym odpowiedziom respondenta odpowiednich wartości według tabeli 8, a następnie zsumowanie wyników uzyskanych dla poszczególnych źródeł argumentacji.

Tabela 8. Opinia respondenta co do podstaw jego argumentacji – wartości liczbowe dla poszczególnych źródeł argumentacji

Źródło argumentacji – k_a	Stopień		
	Wysoki	Średni	Niski
Doświadczenie praktyczne	0,40	0,30	0,20
Przeprowadzona analiza teoretyczna zagadnienia	0,30	0,23	0,15
Wiedza na temat doświadczeń zagranicznych związanych z zagadnieniem	0,25	0,19	0,125
Intuicja	0,05	0,04	0,025

Źródło: [A. Męczyńska, 2007 z. 40].

Współczynnik stopnia zaznajomienia respondenta z danym zagadnieniem k_z i współczynnik argumentacji k_a pozwalają na wyliczenie współczynnika kompetencji K_k dla danego respondenta. Współczynnik kompetencji K_k wyraża się za pomocą wzoru:

$$K_k = \frac{k_z + k_a}{2}$$

gdzie:

K_k – współczynnik kompetencji eksperta,

k_z – współczynnik stopnia zaznajomienia eksperta z danym zagadnieniem,

k_a – współczynnik argumentacji.

W procesie ostatecznego wyłonienia grupy ekspertów, uwzględniono następujące założenia:

- wartość współczynników k_z i k_a pochodziły z przedziału $\langle 0,1 \rangle$, współczynnik K_k również przyjmuje wartość z przedziału $\langle 0,1 \rangle$,
- współczynnik k_a zmniejsza się przy przechodzeniu od doświadczenia praktycznego do analizy teoretycznej,
- wartość progowa współczynnika kompetencji $\rho = 0,8$. Jeżeli wartość współczynnika kompetencji danego respondenta jest większa lub równa od wartości progowej ρ , tzn. $K_k \geq \rho$, powołuje się danego respondenta do zespołu ekspertów, a pozyskane dane poddaje się dalszej analizie.

Ostatecznie do badania III etapu wyłoniono 16 ekspertów spośród 25 respondentów.

Osobami, z którymi przeprowadzono pogłębione wywiady indywidualne częściowo ustrukturyzowane byli:

- psychologowie będący jednocześnie trenerami rozwoju osobistego i coachami – 44% badanych ekspertów;
- wykładowcy psychologii uczelni wyższych, będący jednocześnie praktykami (dyrektorzy personalni korporacji, trenerzy, terapeuci, coache) – 56% badanych.

Charakterystykę badanych ekspertów zaprezentowano w tabeli 9.

Tabela 9. Charakterystyka badanych ekspertów III etapu

CECHA	UDZIAŁ PROCENTOWY EKSPERTÓW	
PŁEĆ	kobiety	62%
	mężczyźni	38%
WIEK	20–25 lat	0%
	26–35 lat	38%
	36–50 lat	31%
	powyżej 50 lat	31%
WYKSZTAŁCENIE	zawodowe	0%
	średnie	0%
	wyższe	100%
STAŻ PRACY W LATACH	do 5	0%
	6–10	44%
	11–15	25%
	16–25	31%
	26 i więcej	0%

Źródło: Opracowanie własne.

Wywiady pogłębione częściowo ustrukturyzowane zostały przeprowadzone z sukcesorami z dwóch usługowych przedsiębiorstw rodzinnych:

- przedsiębiorstwo P1, prowadzące działalność od 12 lat, będące w rękach drugiego pokolenia (z sukcesorem w trakcie procesu sukcesji),
- przedsiębiorstwo P2, prowadzące działalność od 24 lat, będące w rękach pierwszego pokolenia (z sukcesorem przed procesem sukcesji).

Przeprowadzenie całości badań empirycznych przypadło na okres luty – grudzień 2016 roku. Zgodnie z przyjętą koncepcją, składały się one z części ilościowej oraz jakościowej.

2. Metodyka badawcza i przebieg procesu badawczego

W celu uzyskania wiarygodnych wyników badań zastosowano odpowiednio wieloetapową sekwencję badań opartą o triangulację [Jasiński, Kowalski 2007, s. 101] rozumianą jako zwielokrotnienie:

- metod i technik badawczych (*triangulacja metodologiczna* polegająca na użyciu wielu metod badawczych) [Denzin 2006];
- danych (*triangulacja danych* – wykorzystanie danych pochodzących z różnych źródeł) [Konecki 2000, s. 86].

Triangulacja jest to zabieg metodologiczny polegający na „oświeclaniu” przedmiotu badań z możliwie różnych stron i uwzględnianiu odmiennych punktów widzenia w celu ich wzajemnej weryfikacji, dopełnienia, relatywizacji, ale i dookreślenia [Korporowicz 1997, s. 278].

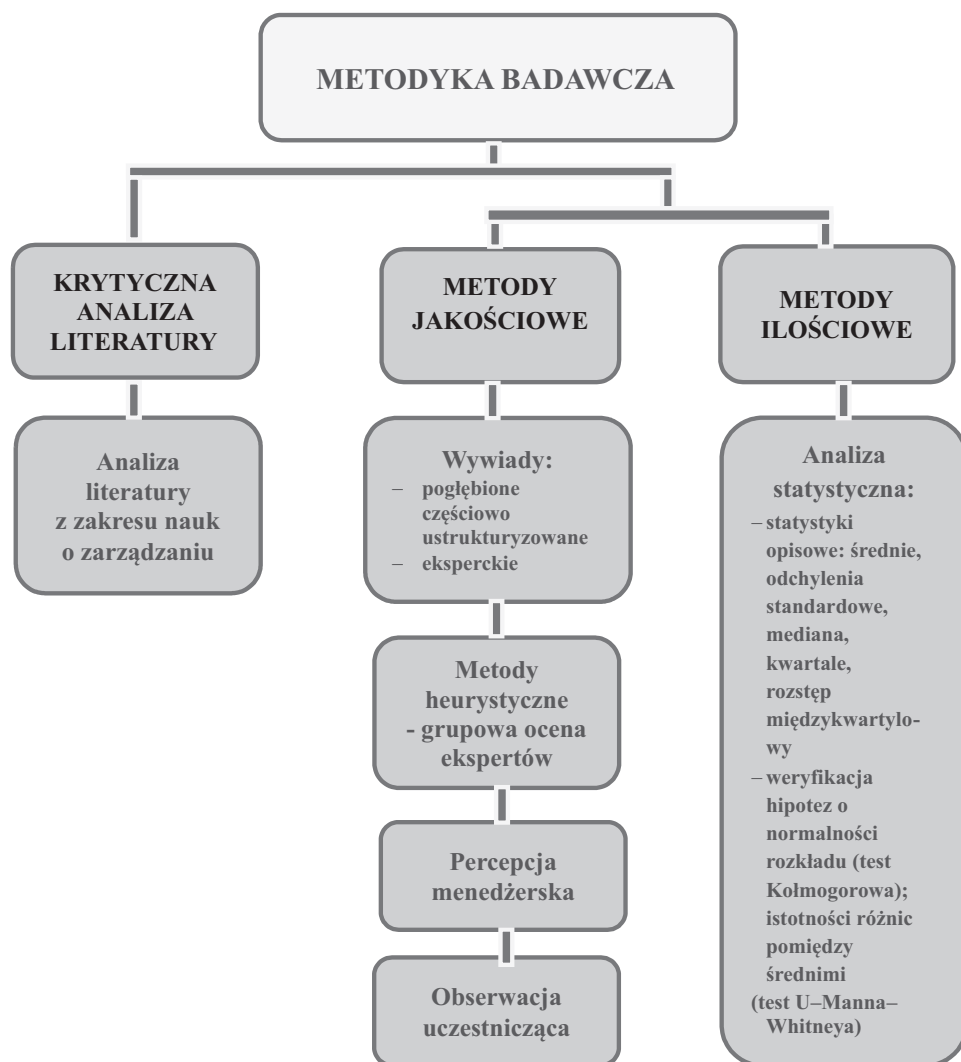
Dla wyniku końcowego jest bardzo korzystne równoczesne zastosowanie kilku metod badawczych. Uzyskuje się wówczas bardziej wszechstronne naświetlenie problemu badawczego i unika niebezpieczeństwa jednostronności lub nawet uzyskania wyniku nie całkiem zgodnego z rzeczywistością gospodarczą i społeczną. Wobec powyższego w celu kompleksowego zbadania problemów badawczych i zwiększenia wartości poznawczej całościowych wyników badań, zostały zastosowane zarówno metody badań ilościowych, jak i jakościowych (*triangulacja metodologiczna*) [Kostera 2005, s. 18; także Poznańska, Kraj 2015, s. 109 i n.].

Podjęcie takie umożliwia diagnozowanie różnych aspektów przedmiotu badania. Pozwala wykorzystać mocne strony każdej metody i techniki badawczej przy wzajemnej neutralizacji ich słabości. Na potrzeby niniejszego opracowania zaprojektowano proces badawczy, składający się z metod przedstawionych na rysunku 10.

Do opracowania danych zebranych w badaniach empirycznych i sformułowania na ich podstawie interpretacji zastosowano ankietowanie. Jako metodę operacjonalizacji wybrano percepcję menedżerską, która zapewnia akceptowalną poprawność i rzetelność, a przede wszystkim przewyższa inne metody pod względem praktyczności zastosowania. Percepcja menedżerska jest bardzo często stosowana

w analogicznych badaniach [Lyon, Lumpkin, Dess 2000, s. 1055–1085]. W badaniach wykorzystano również metodę pogłębionych wywiadów indywidualnych częściowo ustrukturyzowanych z zastosowaniem grupowej oceny ekspertów. Przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione z sukcesorami oraz zastosowano metodę obserwacji uczestniczącej.

Obserwacja uczestnicząca polegająca na tym, że obserwator stara się „wejść” do badanej zbiorowości, celem jej obserwowania od „wewnątrz” [Altkorn 1998, s. 380]. Pozwala to na celową rejestrację autentycznych zachowań pracowników w naturalnych warunkach.



Rysunek 10. Metodyka badawcza

Źródło: Opracowanie własne.

Przedmiotem obserwacji jest zachowanie indywidualne badanych. Natomiast zadaniem obserwatora dostrzeżenie, zarejestrowanie i zinterpretowanie subiektywnego sensu i społecznego znaczenia tego zachowania.

Obserwacja uczestnicząca odbywała się poprzez towarzyszenie respondentom podczas wykonywania rutynowych, codziennych czynności. Obserwator nie ograniczał się jedynie do biernej rejestracji. Zadawano pytania wynikające z danej sytuacji, żeby zrozumieć przebieg procesu i motywy postępowania osób badanych. Obserwacja uczestnicząca była przeprowadzana przez autorkę na przestrzeni kilku lat, z perspektywy menedżera wyższego szczebla. Jej celem było zdiagnozowanie zachowań badanych w prawdziwym otoczeniu, naturalnych sytuacjach i codziennych zdarzeniach, ze szczególnym uwzględnieniem inteligencji emocjonalnej, jak również pod kątem procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz relacji nestorów i sukcesorów w tych przedsiębiorstwach.

W tym celu badacz – obserwator nawiązuje bezpośredni kontakt z osobami poddanymi badaniu, bierze bezpośredni, aktywny udział w obserwowanych sytuacjach, a nawet własnym zachowaniem prowokuje obserwowanych do określonych reakcji i działań. Badacz nie wpływa jednak bezpośrednio na postępowanie obserwowanych osób, przybiera jedynie jedną z ról typowych dla zdarzeń poddanych obserwacji, nie ujawniając często swoich rzeczywistych intencji badanym.

Proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych oraz zachowania z obszaru inteligencji emocjonalnej charakteryzują się dużą złożonością i wieloznacznością, co wymaga głębszej analizy badanego pojęcia. W tym celu wykorzystano metodę badawczą jaką jest wywiad jakościowy.

Połączenie wywiadów z prowadzeniem obserwacji niesie wiele korzyści, które wzajemnie się przenikają i mogą ułatwić zrozumienie innych faktów” [Hammersley, Atkinson 2000, s. 138].

Wywiad jakościowy jest interakcją między prowadzącym, a respondentem. Prowadzący ma w nim ogólny plan badania, lecz nie jest to konkretny zestaw pytań, które należy zadać z użyciem konkretnych słów i w ustalonym porządku. Jest zatem bardzo ważne, aby prowadzący wywiad jakościowy, podobnie jak ankieter prowadzący sondaż, był doskonale obeznany z pytaniami, które ma zadać. Dzięki temu wywiad będzie przebiegał gładko i naturalnie [Babbie 2007, s. 237].

Wywiad jakościowy jest rozmową kierowaną i kontrolowaną, w trakcie której prowadzący kładzie szczególny nacisk na pewne tematy, poruszane przez respondenta i wyznacza ogólny kierunek rozmowy.

W literaturze socjologicznej występuje duża różnorodność wywiadów. Stąd też wykorzystano *indywidualne wywiady częściowo ustrukturyzowane (semi-structured interview SSI)*.

Wywiady częściowo ustrukturyzowane charakteryzują się zadawaniem serii pytań, które są wcześniej ustalone, lecz badacz może zmieniać ich formę i kolejność.

Pozwala to na głębsze zbadanie pewnych odpowiedzi [Moorhouse 2000, s. 22]. Wywiad częściowo ustrukturyzowany to technika pozyskiwania danych łącząca w sobie zalety metod ilościowych i jakościowych. Ze względu na mało liczną populację, z której wybiera się próbę do badania oraz jej specyfikę, pozwala na wykorzystanie jakościowego podejścia i zebranie unikalnych danych. Z drugiej zaś strony szczegółowość poszukiwanych informacji sprawia, iż podczas badania wykorzystuje się częściowo ustrukturyzowany scenariusz badania zawierający pytania – dyspozycje, jednakowo zadawane wszystkim respondentom. Pytania te mogą mieć charakter zamknięty lub otwarty.

W niektórych badaniach właściwe jest dobranie próby na podstawie własnej wiedzy o badanej populacji oraz o celach badań. Ten typ doboru jest nazywany próbą celową lub arbitralną [Babbie 2009, s. 212]. Dobór celowy stosowany jest gdy populacja jest dobrze znana i można łatwo określić jednostki najbardziej typowe dla próby. Do próby celowej badacz dobiera jednostki w sposób subiektywny tak, by były one najbardziej użyteczne lub reprezentatywne.

Należy raczej preferować celowy i ściśle ukierunkowany dobór osób indagowanych, aby uniknąć udziału osób bezbarwnych i niekompetentnych, które nie mają wiele do powiedzenia [Bieniok 1999, s. 154].

Badania wywiadów częściowo ustrukturyzowanych zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwach usługowych P1 (z sukcesorem w trakcie procesu sukcesji) i P2 (z sukcesorem przed procesem sukcesji).

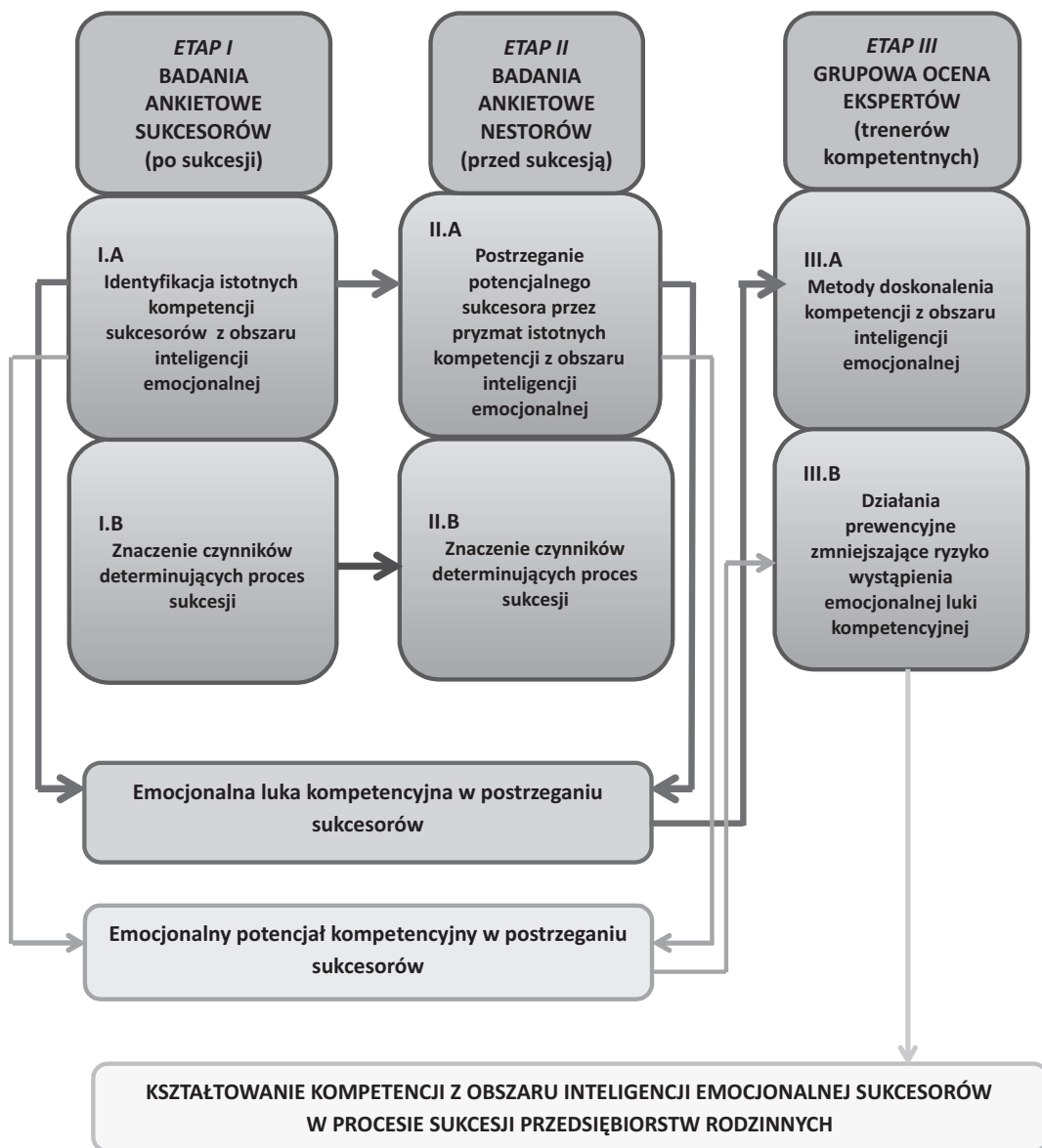
Wywiady swobodne ukierunkowane mają charakter ogólny, co oznacza że zostawiają badaczowi miejsce na zadawanie innych pytań niż te które ma przygotowane, a wynikają one z toku rozmowy. Możliwe jest również analogicznie pominięcie tych które nie wpisują się w kontekst danej rozmowy. Zachowana jest wobec tego reguła dostosowania języka badacza oraz samej treści zadawanych pytań odpowiednio do każdej sytuacji [Babbie 2004; Konecki 2000].

Technika wywiadu indywidualnego została przeprowadzona w oparciu o częściowo ustrukturyzowany scenariusz, dzięki któremu respondent może wprowadzać do rozmowy nowe wątki, ważne z punktu widzenia celów badania. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie zróżnicowanych i pogłębionych informacji na dany temat. Wywiady były nagrywane na dyktafon, a następnie transkrybowane.

Badanie z wykorzystaniem metody wywiadów częściowo ustrukturyzowanych stanowi uzupełnienie pozostałych metod badawczych.

Przedmiotem badań są zmienne determinujące proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zakres badań obejmuje kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej, postrzeganie potencjalnego sukcesora przez pryzmat tych kompetencji, metody i techniki ich doskonalenia, działania prewencyjne zmniejszające ryzyko wystąpienia emocjonalnych luk kompetencyjnych oraz czynniki determinujące proces sukcesji.

Badania zasadnicze składają się z trzech etapów: etap I, etap II i etap III co przedstawia rysunek 11.



Rysunek 11. Przebieg procesu badawczego

Źródło: Opracowanie własne.

Zebranie informacji prowadzących do zdiagnozowania emocjonalnych luk kompetencyjnych oraz identyfikacji czynników determinujących proces sukcesji możliwe jest dzięki przeprowadzeniu badań wśród sukcesorów i nestorów. Jedną z form wspomnianego typu badania jest badanie ankietowe, wykorzystujące kwestionariusz ankietowy. Na potrzebę niniejszego badania przyjmuje się, że ankietę jest najlepszym sposobem na pozyskanie rzetelnych danych, w celu rozwiązania postawionego problemu badawczego. Wykorzystanie ankiety zostało podyktowane również możliwością szybkiego zebrania, w postaci usystematyzowanej, merytorycznych dla analizowanego problemu kwestii oraz poddanie ich jednolitemu sposobowi oceny.

W naukach społecznych, a zwykle w badaniach socjologicznych, w przypadku, gdy analizowane są opinie i postawy, jednym z bardziej popularnych narzędzi jest kwestionariusz ankiety, czyli inaczej kwestionariusz do samodzielnego wypełniania [Babbie 2003].

Wykorzystana metodyka badań ankietowych została opracowana zgodnie z zasadami budowy ankiet [Babbie 2009, s. 275–293]. W kwestionariuszu ankietowym, który przybrał formę pisemną, zostały zawarte pytania w formie zamkniętej ze względu na wieloznaczność badanego zagadnienia, w celu ograniczenia liczby możliwych odpowiedzi.

W etapie I, skonstruowana na użytek badania ankietę, składa się z dwóch etapów: etap I.A i etap I.B oraz metryczki.

Celem etapu I.A jest wybór istotnych kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji.

Badani sukcesorzy mieli za zadanie ocenić pod względem istotności w skali pięciostopniowej (1 – to ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa) każdą spośród 33 kompetencji z 11 grup kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej [Goleman 1996].

W tabeli 10 zamieszczone zostały kompetencje w postaci, jaką przedstawiono respondentom.

Wyselekcjonowanie istotnych kompetencji sukcesorów z obszaru inteligencji emocjonalnej jest punktem odniesienia – wzorcowym poziomem kompetencji, które są potrzebne w tym procesie w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Metoda ta pozwala w dalszej części zbudować model kompetencyjny tj. wizerunek sukcesora. Na tej podstawie możliwe jest opracowanie emocjonalnego portfolio kompetencyjnego następcy, czyli zbioru istotnych kompetencji w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych, potwierdzonego przez sukcesorów, którzy pomyślnie zakończyli ten proces. Sprecyzowanie pożądanego poziomu kompetencji nowego zarządzającego z obszaru inteligencji emocjonalnej wytycza również kierunek do doskonalenia w tym zakresie.

Tabela 10. Kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej

	SAMOŚWIADOMOŚĆ	Punkty 1 -5
1	umiejętność rozpoznawania własnych stanów emocjonalnych	
2	wiedza o własnych uczuciach, wartościach, preferencjach	
3	poczucie własnej wartości	
	SAMOOOCENA	Punkty 1 -5
1	wiara we własne siły	
2	świadomość swoich możliwości, umiejętności	
3	świadomość swoich ograniczeń	
	SAMOKONTROLA	Punkty 1 -5
1	zdolność świadomego kontrolowania własnych stanów emocjonalnych	
2	umiejętność radzenia sobie ze stresem	
3	zdolność kształtowania własnych emocji zgodnie z samym sobą, z własnymi normami, zasadami oraz wyznawanymi wartościami	
	EMPATIA	Punkty 1 -5
1	uświadamianie sobie uczuć, potrzeb i wartości wyznawanych przez innych (rozumienie innych)	
2	wrażliwość na odczucia innych	
3	postawa nastawiona na pomaganie i wspieranie innych osób	
	ASERTYWNOŚĆ	Punkty 1 -5
1	umiejętność wyrażania opinii, krytyki, potrzeb, życzeń	
2	umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych	
3	umiejętność przyjmowania krytyki, ocen	
	PERSWAZJA	Punkty 1 -5
1	umiejętność argumentowania	
2	skuteczna komunikacja	
3	zdolność łagodzenia konfliktów	
	PRZYWÓDZTWO	Punkty 1 -5
1	zdolność tworzenia wizji i pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji	
2	zdolność zjednywania sobie zwolenników	
3	charyzma	
	WSPÓŁPRACA	Punkty 1 -5
1	zdolność tworzenia więzi i współdziałania z innymi	
2	umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów	
3	umiejętność zespołowego wykonywania zadań i wspólnego rozwiązywania problemów	
	MOTYWACJA	Punkty 1 -5
1	zaangażowanie własne	
2	dążenie do osiągnięć	
3	optymizm	
	ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE	Punkty 1 -5
1	zdolność do zmian	
2	zdolność do działania i podejmowania decyzji	
3	zdolność do działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu	
	SUMIENNOŚĆ	Punkty 1 -5
1	zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonywanie	
2	umiejętność czerpania zadowolenia z wykonywanych obowiązków	
3	konsekwencja w działaniu	

Źródło: Opracowanie własne.

Metodyka badania emocjonalnej luki kompetencyjnej sukcesorów opiera się z jednej strony na ich potencjalnym postrzeganiu (przez nestorów – etap II.A), a z drugiej strony na porównaniu wyników tych analiz z poziomem kompetencji wskazanym przez sukcesorów (etap I.A). Porównanie tych dwóch obszarów prowadzi w dalszej części badań do stwierdzenia istnienia emocjonalnej luki kompetencyjnej w postrzeganiu następcy.

W etapie I.B zawarto 11 czynników determinujących proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym. Respondenci mieli również możliwość zaproponowania innych niż wymienione, czynników determinujących ten proces.

Badani sukcesorzy mieli za zadanie ocenić pod względem istotności w skali pięciostopniowej (1 – to ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa) każdy z czynników determinujących proces sukcesji.

Do czynników tych zaliczono:

- dobre relacje z rodzicami,
- dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny,
- dobre relacje między sukcesorem i pracownikami,
- dobre relacje z klientami,
- zaufanie do sukcesora,
- wiara w umiejętności sukcesora,
- zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością,
- znajomość branży/rynku,
- doświadczenie w branży,
- wykształcenie,
- czytelne kryteria podziału majątku,
- inne (jakie?) [Badania własne; także Growiec 2016, s. 22 i n.].

W badaniach II etapu wykorzystano metodę badań ankietowych nestorów z przedsiębiorstw rodzinnych przed procesem sukcesji. Etap ten został podzielony na 2 części. Celem etapu II.A jest diagnoza postrzegania potencjalnego sukcesora przez pryzmat istotnych kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej.

Spośród 33 kompetencji z 11 grup kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w etapie I.A badań ankietowych, wyselekcjonowano 19 kompetencji, które zdaniem sukcesorów mają największe znaczenie w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych.

Zadaniem badanych nestorów w etapie II.A było określenie poziomu posiadanych przez potencjalnych sukcesorów kompetencji poprzez przydzielenie odpowiedniej liczby punktów w pięciostopniowej skali, gdzie: 1 – najniższy poziom posiadanej kompetencji, 5 – najwyższy poziom posiadanej kompetencji. W tabeli 11 przedstawiono kompetencje sukcesorów z obszaru inteligencji emocjonalnej, jaką otrzymali nestorzy do oceny.

Tabela 11. Istotne kompetencje sukcesorów z obszaru inteligencji emocjonalnej

	KOMPETENCJE Z OBSZARU INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ	Punkty 1 -5
1	poczucie własnej wartości	
2	wiara we własne siły	
3	świadomość swoich możliwości, umiejętności	
4	świadomość swoich ograniczeń	
5	zdolność świadomego kontrolowania własnych stanów emocjonalnych	
6	umiejętność radzenia sobie ze stresem	
7	umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych	
8	umiejętność argumentowania	
9	skuteczna komunikacja	
10	zdolność łagodzenia konfliktów	
11	zdolność tworzenia wizji i pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji	
12	zdolność zjednywania sobie zwolenników	
13	charyzma	
14	umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów	
15	optymizm	
16	zdolność do zmian	
17	zdolność do działania i podejmowania decyzji	
18	zdolność do działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu	
19	zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonywanie	

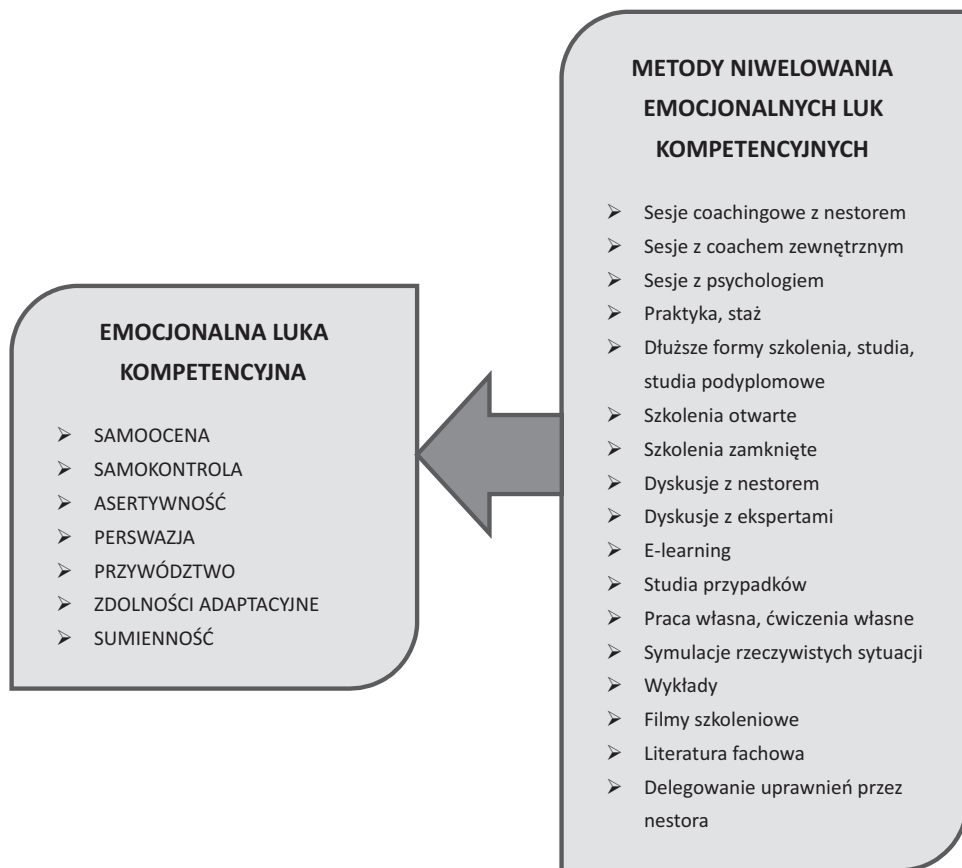
Źródło: Opracowanie własne.

Badanie postrzegania kompetencji potencjalnych sukcesorów przeprowadzane w przedsiębiorstwach rodzinnych przed rozpoczęciem procesu pozwala zbudować model kompetencyjny, w oparciu o który można określić w jaki sposób nastorzy postrzegają swoich potencjalnych sukcesorów przez pryzmat kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej. Na tej podstawie możliwe jest opracowanie modelu kompetencyjnego – emocjonalnego portfolio kompetencyjnego potencjalnych sukcesorów badanych przedsiębiorstw rodzinnych, które definiowane jest jako zbiór posiadanych przez potencjalnych sukcesorów kompetencji [Poznańska, Kraj 2015, s. 217 i n.].

Celem etapu II.B była ocena pod względem istotności w skali pięciostopniowej (1 – to ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa) każdego z czynników determinujących proces sukcesji. W etapie tym poddano pod ocenę nastorów 11 czynników determinujących proces sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym (tych samych, których znaczenie oceniali sukcesorzy w etapie I.B). Respondenci mieli również możliwość zaproponowania innych, niż wymienione, czynników determinujących proces sukcesji.

W etapie III.A zamieszczono 17 metod doskonalenia kompetencji oraz 7 grup kompetencji, w obszarze których (w etapie I.A i II.A) zdiagnozowano emocjonalne luki kompetencyjne u potencjalnych sukcesorów co prezentuje rysunek 12. Podczas

wywiadów eksperci mieli możliwość zaproponowania innych, niż podane, metod niwelowania luk kompetencyjnych.



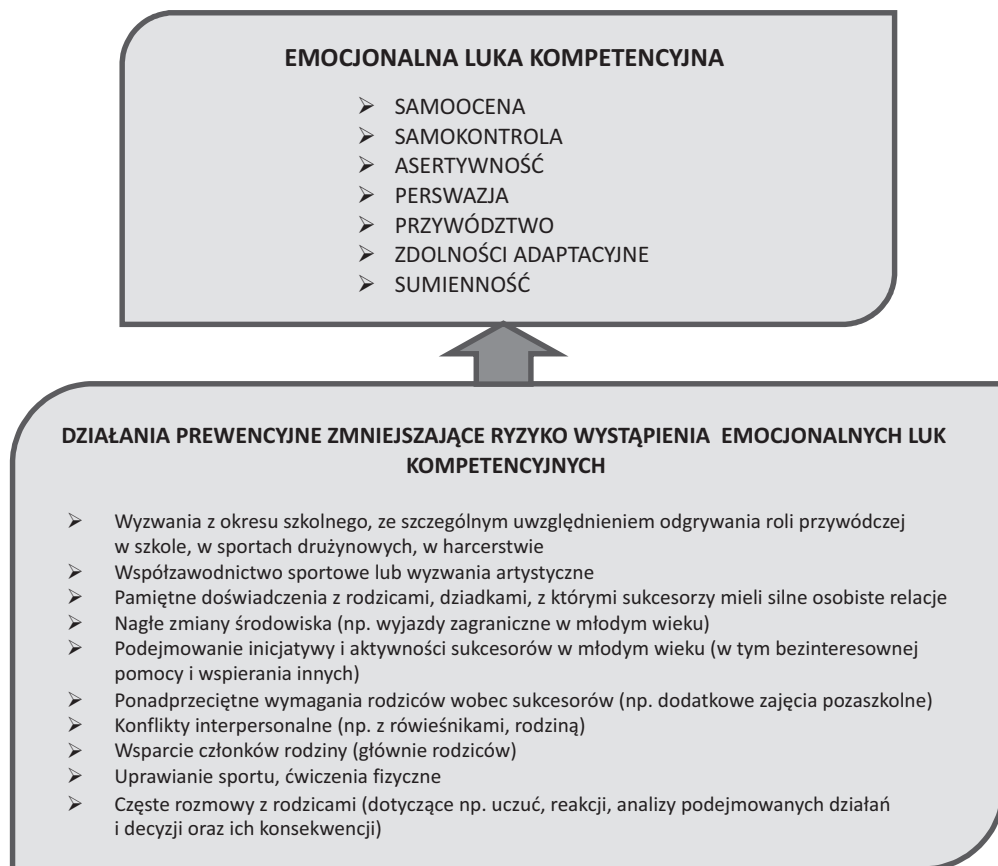
Rysunek 12. Luki kompetencyjne oraz metody niwelowania luk kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej

Źródło: Opracowanie własne.

Celem etapu III.A było wyłonienie metod doskonalenia kompetencji, za pomocą których możliwe będzie niwelowanie zdiagnozowanych emocjonalnych luk kompetencyjnych. Zadaniem ekspertów było przydzielenie każdej z metod doskonalenia kompetencji wartości w skali od 1 do 3, gdzie:

- 1 – niska skuteczność metody niwelowania luki w zakresie danej grupy kompetencji,
- 2 – średnia skuteczność metody niwelowania luki w zakresie danej grupy kompetencji,
- 3 – wysoka skuteczność metody niwelowania luki w zakresie danej grupy kompetencji.

W etapie III.B zamieszczono 10 działań prewencyjnych, [Grant 1992; Stone, Dillehunt 1978; Bieniok 2007], które mogą zmniejszać ryzyko wystąpienia emocjonalnej luki kompetencyjnej oraz 7 luk u potencjalnych sukcesorów co uwidoczniło na rysunku 13. Metoda indywidualnych wywiadów pogłębionych dała możliwość zaproponowania przez ekspertów innych, niż podane, działań prewencyjnych



Rysunek 13. Luki kompetencyjne oraz działania prewencyjne zmniejszające ryzyko wystąpienia luk kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej

Źródło: opracowanie własne

Celem etapu III.B jest wskazanie przez ekspertów działań prewencyjnych, które mogą zmniejszać ryzyko wystąpienia emocjonalnej luki kompetencyjnej u sukcesorów. Zadaniem ekspertów było przydzielenie każdemu z działań prewencyjnych wartości w skali od 1 do 3, gdzie:

- 1 – niska skuteczność działania prewencyjnego zmniejszającego ryzyko wystąpienia luki w zakresie danej grupy kompetencji,

- 2 – średnia skuteczność działania prewencyjnego zmniejszającego ryzyko wystąpienia luki w zakresie danej grupy kompetencji,
- 3 – wysoka skuteczność działania prewencyjnego zmniejszającego ryzyko wystąpienia luki w zakresie danej grupy kompetencji.

3. Wyniki badań empirycznych

ETAP I.A oraz II.A (diagnoza emocjonalnej luki kompetencji w postrzeganiu sukcesorów)

Analizując teren badań, zachodzi pytanie czy śląskie przedsiębiorstwa rodzinne dysponują potencjałem sukcesyjnym o odpowiednich kompetencjach z obszaru inteligencji emocjonalnej. To jedno z pytań, na które usiłowano odpowiedzieć w badaniu. Celem zdiagnozowania emocjonalnej luki kompetencji w postrzeganiu sukcesorów w etapie I.A zebrano opinie 27 sukcesorów, którzy przeszli proces sukcesji oraz przeprowadzono badania postrzegania potencjalnych sukcesorów przez 19 nestorów, którzy zamierzają przekazać władzę kolejnemu pokoleniu (etap II.A).

W celu identyfikacji istotnych kompetencji sukcesorów z obszaru inteligencji emocjonalnej ustalono dla nich ranking ważności grup atrybutów na podstawie średniej liczby punktów przydzielonych tym grupom. Wielkości te zawarto w tabeli 12.

Tabela 12. Ranking ważności grup kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej dla sukcesorów

LP.	GRUPY KOMPETENCJI	ŚREDNIA
1	PERSFAZJA	4,69
2	ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE	4,64
3	PRZYWÓDZTWO	4,60
4	SAMOOCENA	4,54
5	MOTYWACJA	4,41
6	SAMOKONTROLA	4,14
7	ASERTYWNOŚĆ	4,14
8	WSPÓŁPRACA	4,07
9	SUMIENNOŚĆ	3,96
10	SAMOŚWIADOMOŚĆ	3,11
11	EMPATIA	2,64

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonano obliczeń w zakresie średniej liczby punktów uzyskanych dla każdego atrybutu, rozstępu międzykwartylowego dla stwierdzenia czy sukcesorzy byli zgodni w opiniach. Zawarto też procentowy udział sukcesorów, którzy przypisali atrybutowi (kompetencji) ocenę najwyższą tj. 5. Szczegółowe ich rozkłady prezentuje tabela 13.

Tabela 13. Obliczenia do etapu I.A (odpowiedzi sukcesorów)

KOMPETENCJE Z OBSZARU INTELIGENCJI EMOCJONALNEJ	ŚREDNIA OCENA SUKCE- SORÓW	MEDIANA	KWARTYL 3	KWARTYL 1	ROZSTĘP MIĘDZY- KWARTY- LOWY	ZGODNOŚĆ SUKCESO- RÓW W OCE- NACH*	LICZBA SUKCESORÓW, KTÓRZY PRZYPIŚALI ATRYBUTOWI 5 PUNKTÓW	PROCENT SUKCESORÓW, KTÓRZY PRZYDZIELILI ATRYBUTOWI 5 PUNKTÓW	DO DALSZYCH BADAŃ PRZYJĘTO
SAMOŚWIADOMOŚĆ 1	2,0	2,0	2	2	0	tak	0	0,00	nie
SAMOŚWIADOMOŚĆ 2	2,7	3,0	3	2	1	tak	0	0,00	nie
SAMOŚWIADOMOŚĆ 3	4,7	5,0	5	4	1	tak	19	70,37	tak
SAMOOOCENA 1	4,6	5,0	5	4	1	tak	16	59,26	tak
SAMOOOCENA 2	4,5	5,0	5	4	1	tak	14	51,85	tak
SAMOOOCENA 3	4,5	5,0	5	4	1	tak	14	51,85	tak
SAMOKONTROLA 1	4,5	5,0	5	4	1	tak	15	55,56	tak
SAMOKONTROLA 2	4,7	5,0	5	4	1	tak	19	70,37	tak
SAMOKONTROLA 3	3,2	3,0	4	3	1	tak	0	0,00	nie
EMPATIA 1	3,1	3,0	3	3	0	tak	0	0,00	nie
EMPATIA 2	2,7	3,0	3	2	1	tak	0	0,00	nie
EMPATIA 3	2,1	2,0	2,5	2	0,5	tak	0	0,00	nie
ASERTYWNOŚĆ 1	3,9	4,0	4	4	0	tak	2	7,41	nie
ASERTYWNOŚĆ 2	4,5	5,0	5	4	1	tak	15	55,56	tak
ASERTYWNOŚĆ 3	4,0	4,0	4	4	0	tak	3	11,11	nie
PERSFAZJA 1	4,6	5,0	5	4	1	tak	16	59,26	tak
PERSFAZJA 2	5,0	5,0	5	5	0	tak	27	100,00	tak
PERSFAZJA 3	4,5	5,0	5	4	1	tak	14	51,85	tak
PRZYWÓDZTWO 1	4,5	4,5	5	4	1	tak	13	48,15	tak
PRZYWÓDZTWO 2	4,6	5,0	5	4	1	tak	16	59,26	tak
PRZYWÓDZTWO 3	4,7	5,0	5	4,5	0,5	tak	20	74,07	tak
WSPÓŁPRACA 1	4,2	4,0	4	4	0	tak	6	22,22	nie
WSPÓŁPRACA 2	4,7	5,0	5	4	1	tak	18	66,67	tak
WSPÓŁPRACA 3	3,4	3,0	4	3	1	tak	1	3,70	nie
MOTYWACJA 1	4,1	4,0	4,5	4	0,5	tak	7	25,93	nie
MOTYWACJA 2	4,3	4,0	5	4	1	tak	9	33,33	nie
MOTYWACJA 3	4,7	5,0	5	4,5	0,5	tak	20	74,07	tak
ZDOLNOŚCI ADAP. 1	4,7	5,0	5	4	1	tak	18	66,67	tak
ZDOLNOŚCI ADAP. 2	4,5	4,5	5	4	1	tak	13	48,15	tak
ZDOLNOŚCI ADAP. 3	4,8	5,0	5	5	0	tak	21	77,78	tak
SUMIENNOŚĆ 1	4,7	5,0	5	4	1	tak	19	70,37	tak
SUMIENNOŚĆ 2	3,2	3,0	3,5	3	0,5	tak	2	7,41	nie
SUMIENNOŚĆ 3	4,0	4,0	4	4	0	tak	2	7,41	nie

*Przyjęto, że jeśli rozstęp międzykwartyłowy jest równy co najmniej 1 to sukcesorzy byli zgodni w ocenach.

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonych obliczeń stwierdzono, że w ocenie wszystkich atrybutów sukcesorzy byli zgodni w ocenach. W związku z tym przyjęto, że w dalszych badaniach będą analizowane tylko te atrybuty, dla których:

- co najmniej 50% sukcesorów dało atrybutowi 5 punktów,
- średnia liczba punktów przydzielona atrybutowi przez sukcesorów jest równa co najmniej 4,5.

Atrybuty spełniające powyższe warunki zaznaczono w tabeli 14 kolorem czerwonym i zostały one uznane jako istotne kompetencje sukcesorów z obszaru inteligencji emocjonalnej. Należą do nich:

- 1) poczucie własnej wartości,
- 2) wiara we własne siły,
- 3) świadomość swoich możliwości, umiejętności,
- 4) świadomość swoich ograniczeń,
- 5) zdolność świadomego kontrolowania własnych stanów emocjonalnych,
- 6) umiejętność radzenia sobie ze stresem,
- 7) umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych,
- 8) umiejętność argumentowania,
- 9) skuteczna komunikacja,
- 10) zdolność łagodzenia konfliktów,
- 11) zdolność tworzenia wizji i pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji,
- 12) zdolność zjednywania sobie zwolenników,
- 13) charyzma,
- 14) umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów,
- 15) optymizm,
- 16) zdolność do zmian,
- 17) zdolność do działania i podejmowania decyzji,
- 18) zdolność do działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu,
- 19) zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonanie.

Wyselekcjonowanie istotnych kompetencji sukcesorów z obszaru inteligencji emocjonalnej jest punktem odniesienia – wzorcowym poziomem kompetencji, które są potrzebne do realizacji procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Metodyka badania luki kompetencyjnej opiera się z jednej strony na postrzeganiu potencjalnego sukcesora przez pryzmat istotnych kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej (etap II.A), a z drugiej strony na porównaniu wyników tych analiz z wzorcowym poziomem kompetencji (etap I.A). Porównanie tych dwóch obszarów prowadzi w dalszej części badań do stwierdzenia istnienia luki kompetencyjnej.

Podstawowe statystyki (średnia ocena, odchylenie standardowe) dotyczące opinii sukcesorów i nestorów badanych przedsiębiorstw rodzinnych przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Statystyki podstawowe

KOMPETENCJE		ŚREDNIA	ODCHYLENIE STANDARDOWE	RÓŻNICA ŚREDNICH (sukcesorzy-nestorzy)
poczucie własnej wartości	sukcesorzy	4,67	,555	0,04
	nestorzy	4,63	,496	
wiara we własne siły	sukcesorzy	4,59	,501	0,12
	nestorzy	4,47	,513	
świadomość swoich możliwości, umiejętności	sukcesorzy	4,52	,509	0,41
	nestorzy	4,11	,658	
świadomość swoich ograniczeń	sukcesorzy	4,52	,509	1,41
	nestorzy	3,11	,737	
zdolność świadomego kontrolowania własnych stanów emocjonalnych	sukcesorzy	4,52	,580	1,83
	nestorzy	2,68	,478	
umiejętność radzenia sobie ze stresem	sukcesorzy	4,70	,465	2,18
	nestorzy	2,53	,612	
umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych	sukcesorzy	4,52	,580	1,15
	nestorzy	3,37	1,257	
umiejętność argumentowania	sukcesorzy	4,59	,501	1,96
	nestorzy	2,63	,684	
skuteczna komunikacja	sukcesorzy	5,00	,000	2,11
	nestorzy	2,89	,737	
zdolność łagodzenia konfliktów	sukcesorzy	4,48	,580	2,43
	nestorzy	2,05	,911	
zdolność tworzenia wizji i pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji	sukcesorzy	4,48	,509	1,06
	nestorzy	3,42	,769	
zdolność zjednywania sobie zwolenników	sukcesorzy	4,59	,501	0,22
	nestorzy	4,37	,684	
charyzma	sukcesorzy	4,74	,447	0,00
	nestorzy	4,74	,452	
umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów	sukcesorzy	4,67	,480	0,04
	nestorzy	4,63	,496	
zdolność do zmian	sukcesorzy	4,67	,480	-0,12
	nestorzy	4,79	,419	
zdolność do działania i podejmowania decyzji	sukcesorzy	4,48	,509	0,06
	nestorzy	4,42	,507	
zdolność do działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu	sukcesorzy	4,78	,424	2,20
	nestorzy	2,58	,607	
zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonanie	sukcesorzy	4,70	,465	0,81
	nestorzy	3,89	,658	
optymizm	sukcesorzy	4,74	,447	0,11
	nestorzy	4,63	,597	

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując wyniki z tabeli 15 można stwierdzić, że dla większości kompetencji, sukcesorzy dawali wyższe oceny. Jedynie w przypadku zdolności do zmian nestorzy mieli wyższe oczekiwania niż ci pierwsi..

W celu dokładnej analizy wyników badań emocjonalnej luki kompetencyjnej w postrzeganiu sukcesorów sprawdzono czy istnieje statystycznie istotna różnica pomiędzy ocenami sukcesorów i nestorów. Z powodu braku rozkładu normalnego większości zmiennych, do badań zastosowano test U – Manna-Whitneya. Jest on nieparametrycznym testem porównującym dwie grupy niezależne. W związku z tym sformułowano następujące hipotezy:

H_0 : obserwacje z obu grup należą do tej samej populacji,

H_1 : obserwacje z obu grup nie należą do tej samej populacji.

Wyniki testu (statystyki weryfikujące U oraz Z, a także wartość graniczna prawdopodobieństwa p-value) zamieszczono w tabeli 15.

Tabela 15. Wyniki testu U – Manna-Whitneya

KOMPETENCJE	U Manna-Whitneya	Z	p-value	INTERPRETACJA
poczucie własnej wartości	241,500	-,410	,682	
wiara we własne siły	226,000	-,788	,430	
świadomość swoich możliwości, umiejętności	171,500	-2,137	,033	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
świadomość swoich ograniczeń	39,500	-5,087	,000	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
zdolność świadomego kontrolowania własnych stanów emocjonalnych	6,500	-5,809	,000	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
umiejętność radzenia sobie ze stresem	4,000	-5,915	,000	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych	118,500	-3,286	,001	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
umiejętność argumentowania	11,000	-5,701	,000	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
skuteczna komunikacja	,000	-6,447	,000	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
zdolność łagodzenia konfliktów	9,500	-5,678	,000	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
zdolność tworzenia wizji i pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji	77,000	-4,434	,000	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
zdolność zjednywania sobie zwolenników	215,000	-1,056	,291	
charyzma	255,500	-,029	,977	
umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągania wspólnych celów	247,500	-,243	,808	
optymizm	238,500	-,513	,608	
zdolność do zmian	225,000	-,901	,368	

KOMPETENCJE	U Manna-Whitneya	Z	p-value	INTERPRETACJA
zdolność do działania i podejmowania decyzji	241,000	-,401	,689	
zdolność do działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu	3,000	-6,006	,000	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne
zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonanie	96,500	-3,944	,000	odpowiedzi seniorów i sukcesorów są statystycznie różne

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzone badania etapu I.A i II.A pozwoliły na wyłonienie mocnych kompetencji potencjalnych sukcesorów, istotnych z punktu widzenia zapewnienia ciągłości zarządzania przedsiębiorstwa rodzinnego.

Przyjmując poziom istotności testu alfa = 0,05, brak różnic w ocenie stwierdzono dla zmiennych:

- samoświadomość: poczucie własnej wartości;
- samoocena: wiara we własne siły;
- przywództwo: zdolność zjednywania sobie zwolenników, charyzma;
- współpraca: umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów;
- motywacja: optymizm;
- zdolności adaptacyjne: zdolność do zmian, zdolność do działania i podejmowania decyzji.

Oznacza to, że powyższe kompetencje seniorzy i sukcesorzy oceniają podobnie i stanowią emocjonalny potencjał kompetencyjny w postrzeganiu potencjalnych sukcesorów.

Analizując średnie oceny pozostałych kompetencji zawartych w tabeli 16 (stwierdzone różnice w ocenie zmiennych) można zauważyć, że pozostałe kompetencje sukcesorzy oceniają wyżej niż seniorzy.

W wyniku przeprowadzonych obliczeń wyłoniono 11 emocjonalnych luk kompetencyjnych w postrzeganiu sukcesorów.

Kompetencje potencjalnych sukcesorów z obszaru inteligencji emocjonalnej, w których zdiagnozowano lukę kompetencyjną przedstawiają się następująco:

- samoocena: świadomość swoich możliwości i umiejętności, świadomość swoich ograniczeń;
- samokontrola: zdolność świadomego kontrolowania własnych stanów emocjonalnych, umiejętność radzenia sobie ze stresem;
- asertywność: umiejętność odmawiania w sposób nieuległy i nieraniący innych;
- perswazja: umiejętność argumentowania, skuteczna komunikacja, zdolność łagodzenia konfliktów;

- przywództwo: zdolność tworzenia wizji i pobudzania ludzkiej motywacji do jej realizacji;
- zdolności adaptacyjne: zdolność do działania i podejmowania decyzji pod wpływem stresu;
- sumienność: zdolność przyjmowania odpowiedzialności za zadania i ich wykonanie [Farnicka, Liberska, Niewiedział 2016, s. 156 i n.].

Analizując uzyskane wyniki badań z etapu I.A i II.A dokonano również porównania opinii sukcesorów i nestorów w rozbiciu na małe i średnie przedsiębiorstwa. Można zauważyć, że w przypadku jednej z kompetencji, w której nie zdiagnozowano luki – poczucie własnej wartości, średnia odpowiedzi nestorów z firm małych jest większa niż z firm średnich. Oznacza to, że potencjalnych sukcesorów w małych przedsiębiorstwach rodzinnych cechuje poczucie własnej wartości na poziomie wyższym niż w przedsiębiorstwach średnich.

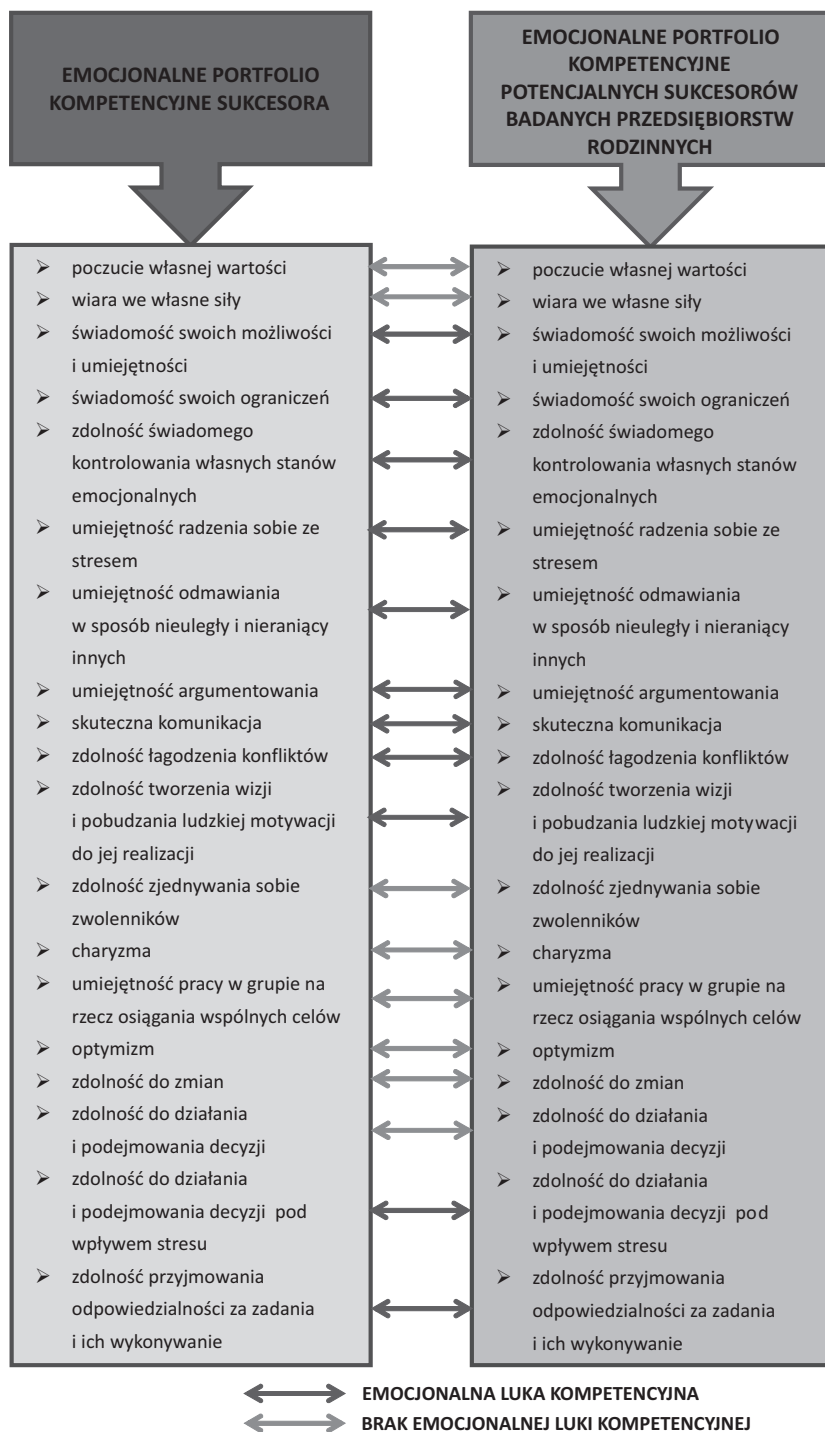
Zauważono również, że w przypadku kompetencji – umiejętność radzenia sobie ze stresem, średnia ocen sukcesorów ze średnich firm jest większa. Oznacza to, że sukcesorów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje większa umiejętność radzenia sobie ze stresem niż sukcesorów z małych firm. Dla pozostałych kompetencji na podstawie testu U-Manna-Whitneya stwierdzono, że brak jest różnic w ocenach tak nestorów jak i sukcesorów z małych i średnich firm, a wyniki zawiera tabela 16.

Tabela 16. Wyniki testu U – Manna-Whitneya w rozbiciu na małe i średnie przedsiębiorstwa

NESTORZY	U Manna-Whitneya	Z	Istotność asymptotyczna	Interpretacja
poczucie własnej wartości	15,000	-2,862	,004	istotna statystycznie różnica w ocenach nestorów z małych i średnich firm
	wielkość firmy	N liczba obserwacji	Średnia ocen	Odchylenie standardowe
	mała	11	4,91	,302
	średnia	8	4,25	,463
SUKCESORZY	wielkość firmy	N liczba obserwacji	Średnia ocen	Odchylenie standardowe
umiejętność radzenia sobie ze stresem	mała	13	4,46	,519
	średnia	14	4,93	,267
	U Manna-Whitneya	Z	Istotność asymptotyczna	
	48,500	-2,606	,009	istotna statystycznie różnica w ocenach sukcesorów z małych i średnich firm

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie otrzymanych wyników badań opracowano wizerunek sukcesora przedsiębiorstwa rodzinnego tj. *emocjonalne portfolio kompetencyjne sukcesora* oraz *emocjonalne portfolio kompetencyjne potencjalnych sukcesorów badanych przedsiębiorstw rodzinnych*. Ich graficzną prezentację zawarto na rysunku 14.



Rysunek 14. Portfolio kompetencyjne sukcesora

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki w obszarze 10 grup kompetencji poddanych badaniom nestorów stwierdzono, że we wszystkich 7 rozważanych różnicach sukcesorzy mają wyższe wymagania niż nestorzy. Wyniki te potwierdzają, że w opinii nestorów, potencjalni ich sukcesorzy posiadają braki kompetencyjne z obszaru inteligencji emocjonalnej, co daje podstawy do poszukiwania i wdrożenia metod doskonalenia kompetencji, za pomocą których możliwe będzie niwelowanie tego zjawiska.

ETAP I.B oraz II.B (znaczenie czynników determinujących proces sukcesji)

W badaniach etapu I.B i II.B poddano pod ocenę sukcesorów i nestorów 11 czynników determinujących proces sukcesji.

Zarówno w przypadku grupy sukcesorów, jak i nestorów, żaden z badanych nie deklarował chęci samodzielnego wskazania innych, niż zaproponowane, czynników w badanym procesie.

Na wstępie dokonano analizy zgodności ocen sukcesorów i nestorów co odzwierciedla treść tabeli 17. Przyjęto założenie, że jeśli rozstęp międzykwartyłowy jest nie większy niż 1 to ankietowani są zgodni w opiniach.

Tabela 17. Zgodność ocen sukcesorów i nestorów

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE PROCES SUKESJI	SUKCESORZY		NESTORZY	
	ROZSTĘP MIĘDZY-KWARTYLOWY	OCENA ZGODNOŚCI OCEN	ROZSTĘP MIĘDZY-KWARTYLOWY	OCENA ZGODNOŚCI OCEN
dobrze relacje z rodzicami	0,00	zgodni	0,50	zgodni
dobrze relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	1,00	zgodni	1,00	zgodni
dobrze relacje między sukcesorem i pracownikami	0,00	zgodni	1,00	zgodni
dobrze relacje z klientami	1,00	zgodni	1,00	zgodni
zaufanie do sukcesora	0,00	zgodni	1,00	zgodni
wiara w umiejętności sukcesora	1,00	zgodni	1,00	zgodni
zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	1,00	zgodni	1,50	niezgodni
znajomość branży/ryнку	1,00	zgodni	0,50	zgodni
doświadczenie w branży	1,00	zgodni	1,00	zgodni
wykształcenie	0,50	zgodni	0,00	zgodni
czytelne kryteria podziału majątku	0,00	zgodni	1,00	zgodni

Źródło: Opracowanie własne.

Jeden z czynników (zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością) nie został uwzględniony w dalszej analizie, ponieważ jego waga nie przekonywała nestorów w wyrażanych przez nich opiniach. Natomiast różnice ocen zawiera tabela 18.

Tabela 18. Tabelaryczny układ różnic pomiędzy średnimi ocenami

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE DOBRY PROCES SUKCESJI	ŚREDNIA OCENA SUKCESORÓW	ŚREDNIA OCENA NESTORÓW	INTERPRETACJA WYNIKÓW
dobrze relacje z rodzicami	4,852	3,947	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów, sukcesorzy nadają średnio wyższe oceny
dobrze relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	4,148	3,684	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów, sukcesorzy nadają średnio wyższe oceny
dobrze relacje między sukcesorem i pracownikami	3,889	2,789	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów, sukcesorzy nadają średnio wyższe oceny
dobrze relacje z klientami	4,370	3,474	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów, sukcesorzy nadają średnio wyższe oceny
zaufanie do sukcesora	5,000	4,368	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów, sukcesorzy nadają średnio wyższe oceny
wiara w umiejętności sukcesora	4,296	4,316	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów
znajomość branży/ryнку	3,741	3,053	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów, sukcesorzy nadają średnio wyższe oceny
doświadczenie w branży	2,889	2,579	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów
wykształcenie	3,926	4,789	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów, nestorzy nadają średnio wyższe oceny
czytelne kryteria podziału majątku	3,963	2,421	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów, sukcesorzy nadają średnio wyższe oceny

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując dane z tabeli 19 można zauważyć, że w przypadku dwóch czynników determinujących proces sukcesji różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów i nestorów nie występują. Do czynników tych należą:

- wiara w umiejętności sukcesora,
- doświadczenie w branży.

Oznacza to, że znaczenie wymienionych powyżej czynników w procesie sukcesji, zarówno dla badanych sukcesorów jak i nestorów, jest podobne.

W przypadku wszystkich pozostałych czynników sukcesorzy nadają średnio wyższe oceny niż nestorzy.

W związku z tym, że średnie ocen sukcesorów i nestorów na podstawie testu U – Manna-Whitneya są statystycznie równe przyjęto jako wynik średnią arytmetyczną z nich i te średnie uwzględniono w rankingu. Zgodność średnich ocen zawarto w tabeli 19.

Tabela 19. Zgodność średnich ocen

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE DOBRY PROCES SUKCESJI	SUKCESORZY	NESTORZY	ŚREDNIE PRZYJĘTE DO RANKINGU*
wiara w umiejętności sukcesora	4,30	4,32	4,31
doświadczenie w branży	2,89	2,58	2,73

Źródło: Opracowanie własne.

Uporządkowane (malejąco) średnie oceny czynników zamieszczono w tabeli 20.

Tabela 20. Średnie oceny czynników sukcesji

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE DOBRY PROCES SUKCESJI – SUKCESORZY	ŚREDNIA OCENA	CZYNNIKI DETERMINUJĄCE DOBRY NESTORZY	ŚREDNIA OCENA
zaufanie do sukcesora	5,00	wykształcenie	4,79
dobre relacje z rodzicami	4,85	zaufanie do sukcesora	4,37
dobre relacje z klientami	4,37	wiara w umiejętności sukcesora	4,31
wiara w umiejętności sukcesora	4,31	dobre relacje z rodzicami	3,95
dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	4,15	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,68
czytelne kryteria podziału majątku	3,96	dobre relacje z klientami	3,47
wykształcenie	3,93	znajomość branży/ryнку	3,05
dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	3,89	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	2,79
zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	3,81	doświadczenie w branży	2,73
znajomość branży/ryнку	3,74	czytelne kryteria podziału majątku	2,42
doświadczenie w branży	2,73		

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując parami (testem U – Manna-Whitneya) istotność różnic pomiędzy średnimi poszczególnych czynników utworzono grupy czynników, dla których różnice te są statystycznie nieistotne. W ten sposób otrzymano ranking czynników determinujących dobry proces sukcesji dla sukcesorów i nestorów. Postać rankingu zamieszczono w tabeli 21.

Analizując uzyskane wyniki badań można zauważyć, że czynnikiem o największym znaczeniu w procesie sukcesji, według sukcesorów i nestorów, jest zaufanie do sukcesora.

Z kolei dość zaskakująco prezentuje się czynnik o największym znaczeniu według nestorów. Tutaj badani wskazali na kluczową rolę wykształcenia w badanym procesie, gdzie sukcesorzy przypisali mu dopiero czwarte miejsce.

Do czynników, których znaczenie zarówno według sukcesorów, jak i nestorów jest wysokie to: dobre relacje z rodzicami (II miejsce według sukcesorów i I według nestorów) oraz wiara w umiejętności sukcesora (III miejsce według sukcesorów i I według nestorów).

Tabela 21. Ranking czynników determinujących proces sukcesji

MIEJSCE W RANKINGU	CZYNNIKI DETERMINUJĄCE DOBRY PROCES SUKCESJI – SUKCESORZY	MIEJSCE W RANKINGU	CZYNNIKI DETERMINUJĄCE DOBRY PROCES SUKCESJI – NESTORZY
1	zaufanie do sukcesora	1	wykształcenie
2	dobre relacje z rodzicami		zaufanie do sukcesora
3	dobre relacje z klientami		wiara w umiejętności sukcesora
	wiara w umiejętności sukcesora		dobre relacje z rodzicami
	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	2	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny
4	czytelne kryteria podziału majątku		dobre relacje z klientami
	wykształcenie		znajomość branży/rynku
	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	3	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami
	zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością		doświadczenie w branży
	znajomość branży/rynku		czytelne kryteria podziału majątku
5	doświadczenie w branży		

Źródło: Opracowanie własne.

Sukcesorzy stwierdzili, że czynnikiem o istotnym znaczeniu w procesie sukcesji są również dobre relacje z klientami, przypisując mu trzecie miejsce. Z kolei ten sam czynnik nestorzy umieścili na miejscu drugim.

W przypadku dobrych relacji między sukcesorem i innymi członkami rodziny sukcesorzy przyznali temu czynnikowi miejsce III, nestorzy – II. Odnosząc się do dobrych relacji między sukcesorem i pracownikami obie grupy badanych oceniły podobnie ten czynnik, przypisując mu odpowiednio czwarte i trzecie miejsce.

Za czynnik o najmniejszym znaczeniu sukcesorzy uznali doświadczenie w branży. Można wnioskować, że również zdaniem nestorów czynnik ten nie odgrywa kluczowego znaczenia w procesie sukcesji, gdyż w ich opinii uzyskał przedostatnie miejsce w rankingu.

Z kolei najmniejsze znaczenie dla nestorów mają czytelne kryteria podziału majątku, gdzie sukcesorzy przypisali mu miejsce czwarte.

Znajomość branży/rynku sukcesorzy umieścili w IV grupie w rankingu, natomiast nestorzy w grupie II.

Zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością nie odgrywa zdaniem sukcesorów istotnego znaczenia w procesie sukcesji. Badani zakwalifikowali go w przedostatniej grupie rankingowej. Opinie nestorów w przypadku tego czynnika nie były brane pod uwagę z powodu braku zgodności ocen respondentów.

Analizy znaczenia czynników determinujących proces sukcesji dokonano również w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa. Tabele 22 i 23 zawierają różnice między średnimi ocenami w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Tabela 22. Różnice pomiędzy średnimi ocenami w małym przedsiębiorstwie

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE PROCES SUKCESJI	ŚREDNIA OCENA SUKCESORÓW	ŚREDNIA OCENA NESTORÓW	U MANNA-WHITNEYA	W WILCOXONA	Z	ISTOTNOŚĆ ASYMPTOTYCZNA (dwustronna)	INTERPRETACJA
dobre relacje z rodzicami	5,00	4,18	19,500	85,500	-3,65	,000	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w małej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	4,62	3,73	24,000	90,000	-2,99	,003	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w małej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	4,23	3,00	10,000	76,000	-3,87	,000	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w małej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
dobre relacje z klientami	4,85	3,55	23,500	89,500	-3,14	,002	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w małej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
zaufanie do sukcesora	5,00	4,45	32,500	98,500	-3,01	,003	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w małej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
wiara w umiejętności sukcesora	4,69	4,55	61,000	127,000	-0,72	,469	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów i nestorów
zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	4,00	4,18	62,500	153,500	-0,55	,580	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów i nestorów
znajomość branży/ryнку	4,15	3,27	28,000	94,000	-2,71	,007	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w małej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
doświadczenie w branży	3,23	2,82	49,000	115,000	-1,44	,149	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów i nestorów
wykształcenie	3,85	4,91	20,500	111,500	-3,27	,001	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w małej firmie średnia ocena nestorów jest wyższa
czytelne kryteria podziału majątku	4,38	2,45	14,500	80,500	-3,43	,001	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w małej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 23. Różnice pomiędzy średnimi ocenami w średnim przedsiębiorstwie

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE PROCES SUKCESJI	ŚREDNIA OCENA SUKCESORÓW	ŚREDNIA OCENA NESTORÓW	U MANNA-WHITNEYA	W WILCOXONA	Z	ISTOTNOŚĆ ASYMPTOTYCZNA (dwustronna)	INTERPRETACJA
dobrze relacje z rodzicami	4,71	3,63	15,00	51,00	-3,06	,002	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w średniej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
dobrze relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,71	3,63	50,50	86,50	-0,42	,676	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów
dobrze relacje między sukcesorem i pracownikami	3,57	2,50	14,00	50,00	-3,07	,002	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w średniej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
dobrze relacje z klientami	3,93	3,38	38,00	74,00	-1,43	,152	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów
zaufanie do sukcesora	5,00	4,25	21,00	57,00	-3,27	,001	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w średniej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
wiara w umiejętności sukcesora	3,93	4,00	53,50	158,50	-0,19	,853	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów
zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	3,64	2,88	24,50	60,50	-2,36	,018	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w średniej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa
znajomość branży/rynku	3,36	2,75	33,50	69,50	-1,64	,101	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów
doświadczenie w branży	2,57	2,25	41,00	77,00	-1,14	,254	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów
wykształcenie	4,00	4,63	26,00	131,00	-2,35	,019	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w średniej firmie średnia ocena nestorów jest wyższa
czytelne kryteria podziału majątku	3,57	2,38	9,00	45,00	-3,43	,001	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów i sukcesorów w średniej firmie średnia ocena sukcesorów jest wyższa

Źródło: Opracowanie własne.

W związku z tym, że średnie ocen sukcesorów i nestorów na postawie testu U – Manna-Whitneya są statystycznie równe przyjęto jako wynik średnią arytmetyczną z nich i te średnie uwzględniono w rankingu. Tabele 24 i 25 przedstawiają zgodne średnie oceny w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Tabela 24. Zgodność średnich ocen w małym przedsiębiorstwie

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE PROCES SUKCESJI	SUKCESORZY	NESTORZY	ŚREDNIE PRZYJĘTE DO RANKINGU
wiara w umiejętności sukcesora	4,69	4,55	4,62
zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	4,00	4,18	4,09
doświadczenie w branży	3,23	2,82	3,02

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 25. Zgodność średnich ocen w średnim przedsiębiorstwie

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE PROCES SUKCESJI	SUKCESORZY	NESTORZY	ŚREDNIE PRZYJĘTE DO RANKINGU
dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,71	3,63	3,67
dobre relacje z klientami	3,93	3,38	3,65
wiara w umiejętności sukcesora	3,94	4,00	3,96
zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	3,64	2,88	3,26
doświadczenie w branży	2,57	2,25	2,41

Źródło: Opracowanie własne.

Ranking uwzględniający znaczenie poszczególnych czynników determinujących proces sukcesji według sukcesorów i nestorów w małym przedsiębiorstwie przedstawiono w tabeli 26.

W małych przedsiębiorstwach sukcesorzy nadają największe znaczenie takim czynnikom jak: zaufanie do sukcesora, dobre relacje z rodzicami i wiara w umiejętności sukcesora. Nestorzy mają podobne zdanie z wyjątkiem najważniejszego czynnika determinującego proces sukcesji, którym w ich opinii jest wykształcenie. Z kolei sukcesorzy wykształcenie umieścili dopiero na piątym miejscu.

Czynnikiem o najmniejszym znaczeniu w procesie sukcesji według sukcesorów jest doświadczenie w branży. Nestorzy z kolei wskazali czytelne kryteria podziału majątku jako najmniej istotne. Można stwierdzić, że sukcesorzy w małych przedsiębiorstwach są podobnego zdania, gdyż ten sam czynnik umieścili na dziewiątym miejscu. Znajomość branży/rynku również została oceniona przez obie grupy na podobnym poziomie. Sukcesorzy przypisali temu czynnikowi dziesiąte miejsce, nestorzy – dziewiąte. Nestorzy wskazali jako jeden z mniej istotnych czynników w procesie sukcesji dobre relacje między sukcesorem i pracownikami (miejsce dziesiąte).

Tabela 26. Ranking czynników determinujących proces sukcesji w małym przedsiębiorstwie

MIEJSCE W RANKINGU	SUKCESORZY	ŚREDNIA OCEN SUKCESORÓW
1	zaufanie do sukcesora	5,0
2	dobre relacje z rodzicami	4,71
3	wiara w umiejętności sukcesora	4,62
4	zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	4,09
5	wykształcenie	4,0
6	dobre relacje z klientami	3,93
7	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,71
8	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	3,57
9	czytelne kryteria podziału majątku	3,57
10	znajomość branży/ryнку	3,36
11	doświadczenie w branży	3,02
MIEJSCE W RANKINGU	NESTORZY	ŚREDNIA OCEN NESTORÓW
1	wykształcenie	4,63
2	wiara w umiejętności sukcesora	4,62
3	zaufanie do sukcesora	4,25
4	zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	4,09
5	dobre relacje z rodzicami	3,63
6	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,63
7	dobre relacje z klientami	3,38
8	doświadczenie w branży	3,02
9	znajomość branży/ryнку	2,75
10	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	2,50
11	czytelne kryteria podziału majątku	2,38

Źródło: Opracowanie własne.

Ranking uwzględniający znaczenie poszczególnych czynników determinujących proces sukcesji według sukcesorów i nestorów w średnim przedsiębiorstwie przedstawiono w tabeli 27.

Zaufanie do sukcesora uzyskało najwyższą pozycję w rankingu według sukcesorów ze średnich przedsiębiorstw, nestorzy umieścili je na miejscu drugim. Wykształcenie, najważniejsze według nestorów z punktu widzenia sukcesji, sukcesorzy umieścili na miejscu trzecim. Sukcesorzy wskazali ponadto na istotną rolę dobrych relacji z rodzicami (II miejsce). Wiara w umiejętności sukcesora ma duże znaczenia w badanym procesie zarówno według nestorów (III miejsce), jak i sukcesorów (IV miejsce).

Tabela 27. Ranking czynników determinujących proces sukcesji w średnim przedsiębiorstwie

MIEJSCE W RANKINGU	SUKCESORZY	ŚREDNIA OCEN SUKCESORÓW
1	zaufanie do sukcesora	5,0
2	dobre relacje z rodzicami	4,71
3	wykształcenie	4,0
4	wiara w umiejętności sukcesora	3,96
5	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,67
6	dobre relacje z klientami	3,65
7	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	3,57
8	czytelne kryteria podziału majątku	3,57
9	znajomość branży/rynku	3,36
10	zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	3,26
11	doświadczenie w branży	2,41
MIEJSCE W RANKINGU	NESTORZY	ŚREDNIA OCEN NESTORÓW
1	wykształcenie	4,63
2	zaufanie do sukcesora	4,25
3	wiara w umiejętności sukcesora	3,96
4	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,67
5	dobre relacje z klientami	3,65
6	dobre relacje z rodzicami	3,63
7	zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	3,26
8	znajomość branży/rynku	2,75
9	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	2,50
10	doświadczenie w branży	2,41
11	czytelne kryteria podziału majątku	2,38

Źródło: Opracowanie własne.

Podobnie jak w przypadku małych przedsiębiorstw, dla nestorów z przedsiębiorstw średnich, najmniejszą rolę odgrywają czytelne kryteria podziału majątku. Podobną zależność odnotowano w grupie sukcesorów małych i średnich przedsiębiorstw – czynnikiem o najmniejszym znaczeniu w procesie sukcesji jest doświadczenie w branży, z czego w przypadku przedsiębiorstw średnich opinię tą dzielają również nestorzy, umieszczając ten czynnik na przedostatnim miejscu w rankingu. Sukcesorzy średnich przedsiębiorstw wskazują również na małe znaczenie znajomości branży/rynku (miejsce IX) oraz zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością (miejsce X) w badanym procesie, natomiast nestorzy na dobre relacje między sukcesorem i pracownikami (miejsce IX).

Znaczenie czynników determinujących proces sukcesji rozpatrywano także z punktu widzenia sukcesorów i nestorów w podziale na małe i średnie przedsiębiorstwa. W tabeli 28 zawarto różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Tabela 28. Różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów w małych i średnich przedsiębiorstwach

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE PROCES SUKCESJI	MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO (średnia ocena)	ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO (średnia ocena)	U MANNA-WHITNEYA	W WILCOXONA	Z	ISTOTNOŚĆ ASYMPTOTYCZNA (dwustronna)	INTERPRETACJA
dobre relacje z rodzicami	5,00	4,71	65,000	170,000	-2,049	,040	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów z małych i średnich przedsiębiorstw w małej firmie średnie oceny sukcesorów są wyższe
dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	4,62	3,71	29,000	134,000	-3,271	,001	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów z małych i średnich przedsiębiorstw w małej firmie średnie oceny sukcesorów są wyższe
dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	4,23	3,57	45,000	150,000	-2,774	,006	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów z małych i średnich przedsiębiorstw w małej firmie średnie oceny sukcesorów są wyższe
dobre relacje z klientami	4,85	3,93	18,500	123,500	-3,930	,000	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów z małych i średnich przedsiębiorstw w małej firmie średnie oceny sukcesorów są wyższe
zaufanie do sukcesora	5,00	5,00	91,000	196,000	,000	1,000	brak różnic w średnich ocenach sukcesorów w małych i średnich firmach
wiara w umiejętności sukcesora	4,69	3,93	35,000	140,000	-3,000	,003	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów z małych i średnich przedsiębiorstw w małej firmie średnie oceny sukcesorów są wyższe
zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	4,00	3,64	68,500	173,500	-1,180	,238	brak różnic w średnich ocenach sukcesorów w małych i średnich firmach
znajomość branży/ryнку	4,15	3,36	44,500	149,500	-2,405	,016	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów z małych i średnich przedsiębiorstw w małej firmie średnie oceny sukcesorów są wyższe
doświadczenie w branży	3,23	2,57	44,500	149,500	-2,478	,013	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów z małych i średnich przedsiębiorstw w małej firmie średnie oceny sukcesorów są wyższe
wykształcenie	3,85	4,00	79,000	170,000	-,649	,517	brak różnic w średnich ocenach sukcesorów w małych i średnich firmach
czytelne kryteria podziału majątku	4,38	3,57	32,000	137,000	-3,251	,001	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów z małych i średnich przedsiębiorstw w małej firmie średnie oceny sukcesorów są wyższe

Źródło: Opracowanie własne.

Brak różnic w średnich ocenach sukcesorów małych i średnich przedsiębiorstw odnotowano w przypadku trzech czynników determinujących proces sukcesji: zaufanie do sukcesora, zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością i wykształcenie.

W pozostałych ośmiu przypadkach zdiagnozowano różnice pomiędzy średnimi ocenami sukcesorów z małych i średnich przedsiębiorstw.

Z uwagi na fakt, że średnie ocen sukcesorów i nestorów na postawie testu -Manna Whitneya są statystycznie równe przyjęto jako wynik średnią arytmetyczną z nich i te średnie uwzględniono w rankingu. Tabele 29 i 30 przedstawiają zgodne średnie oceny sukcesorów i nestorów.

Tabela 29. Zgodność średnich ocen sukcesorów

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE PROCES SUKCESJI	MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIE PRZYJĘTE DO RANKINGU
zaufanie do sukcesora	5,00	5,00	5,00
zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	4,00	3,64	3,82
wykształcenie	3,85	4,00	3,92

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 30. Zgodność średnich ocen nestorów

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE PROCES SUKCESJI	MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIE PRZYJĘTE DO RANKINGU
dobre relacje z rodzicami	4,18	3,63	3,90
dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,73	3,63	3,68
dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	3,00	2,50	2,75
dobre relacje z klientami	3,55	3,38	3,46
zaufanie do sukcesora	4,45	4,25	4,35
wiara w umiejętności sukcesora	4,55	4,00	4,27
znajomość branży/ryнку	3,27	2,75	3,01
doświadczenie w branży	2,82	2,25	2,53
wykształcenie	4,91	4,63	4,77
czytelne kryteria podziału majątku	2,45	2,38	2,41

Źródło: Opracowanie własne.

Ranking uwzględniający znaczenie poszczególnych czynników determinujących proces sukcesji według sukcesorów w małych i średnich przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 31.

Tabela 31. Ranking czynników determinujących proces sukcesji według sukcesorów w małych i średnich przedsiębiorstwach

MIEJSCE W RANKINGU	MAŁEPRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIA OCEN SUKCESORÓW
1	dobre relacje z rodzicami	5,00
2	zaufanie do sukcesora	5,00
3	dobre relacje z klientami	4,85
4	wiara w umiejętności sukcesora	4,69
5	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	4,62
6	czytelne kryteria podziału majątku	4,38
7	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	4,23
8	znajomość branży/ryнку	4,15
9	wykształcenie	3,92
10	zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	3,82
11	doświadczenie w branży	3,23
MIEJSCE W RANKINGU	ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIA OCEN SUKCESORÓW
1	zaufanie do sukcesora	5,00
2	dobre relacje z rodzicami	4,71
3	dobre relacje z klientami	3,93
4	wiara w umiejętności sukcesora	3,93
5	wykształcenie	3,92
6	zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	3,82
7	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,71
8	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	3,57
9	czytelne kryteria podziału majątku	3,57
10	znajomość branży/ryнку	3,36
11	doświadczenie w branży	2,57

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki badań sukcesorów zauważono, że dwa czynniki o największym znaczeniu w procesie sukcesji, zarówno w przypadku małych, jak i średnich przedsiębiorstw, są takie same, jednak plasują się zmiennie na innych miejscach. W małych przedsiębiorstwach rodzinnym czynnikiem o największym znaczeniu w badanym procesie według sukcesorów są dobre relacje z rodzicami, w przedsiębiorstwach średnich czynnik ten zajął drugie miejsce. Z kolei czynnikiem o największym znaczeniu w przedsiębiorstwach średnich jest zaufanie do sukcesora, gdzie w małych przedsiębiorstwach czynnik ten jest na drugim miejscu w rankingu. Zarówno w małych, jak i w średnich przedsiębiorstwach miejsce trzecie zajęły dobre relacje z klientami.

Tabela 32. Różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów w małych i średnich przedsiębiorstwach

CZYNNIKI DETERMINUJĄCE PROCES SUKCESJI	ŚREDNIE OCENY		STATYSTYKI				INTERPRETACJA
	MAŁE PRZEDSIĘ- BIORSTWO	ŚREDNIE PRZEDSIĘ- BIORSTWO	U Manna- Whitneya	W Wilcoxona	Z	ISTOTNOŚĆ ASYMPTOTYCZNA (dwustronna)	
dobre relacje z rodzicami	4,18	3,63	25,000	61,000	-1,723	,085	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm
dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,73	3,63	39,500	75,500	-,410	,682	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm
dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	3,00	2,50	26,000	62,000	-1,688	,091	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm
dobre relacje z klientami	3,55	3,38	41,000	77,000	-,260	,795	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm
zaufanie do sukcesora	4,45	4,25	37,500	73,500	-,607	,544	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm
wiara w umiejętności sukcesora	4,55	4,00	29,000	65,000	-1,350	,177	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm
zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	4,18	2,88	12,000	48,000	-2,787	,005	istnieją różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich przedsiębiorstw
znajomość branży/rynku	3,27	2,75	26,500	62,500	-1,587	,112	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm
doświadczenie w branży	2,82	2,25	26,500	62,500	-1,558	,119	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm
wykształcenie	4,91	4,63	31,500	67,500	-1,460	,144	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm
czytelne kryteria podziału majątku	2,45	2,38	43,000	109,000	-,087	,930	brak różnic pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich firm

Źródło: Opracowanie własne.

Co do czynnika o najmniejszym znaczeniu w procesie sukcesji sukcesorzy zarówno z małych, jak i średnich przedsiębiorstw są zgodni. Ich zdaniem doświadczenie w branży odgrywa najmniej istotną rolę w badanym procesie.

Analizując uzyskane wyniki badań nestorów w tabeli 32 zawarto różnice pomiędzy średnimi ocenami nestorów w małych i średnich przedsiębiorstwach.

W tym przypadku brak różnic w średnich ocenach nestorów małych i średnich przedsiębiorstw odnotowano aż w dziesięciu z jedenastu czynników determinujących proces sukcesji. Jedyna różnica pomiędzy średnimi ocenami nestorów z małych i średnich przedsiębiorstw występuje w odniesieniu do zainteresowania sukcesora prowadzoną działalnością.

Ranking uwzględniający znaczenie poszczególnych czynników determinujących proces sukcesji według nestorów w małych i średnich przedsiębiorstwach przedstawiono w tabeli 33.

Tabela 33. Ranking czynników determinujących proces sukcesji według nestorów w małych i średnich przedsiębiorstwach

MIEJSCE W RANKINGU	MAŁE PRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIA OCEN NESTORÓW
1	wykształcenie	4,77
2	zaufanie do sukcesora	4,35
3	wiara w umiejętności sukcesora	4,27
4	zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	4,18
5	dobre relacje z rodzicami	3,90
6	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,68
7	dobre relacje z klientami	3,46
8	znajomość branży/ryнку	3,01
9	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	2,75
10	doświadczenie w branży	2,53
11	czytelne kryteria podziału majątku	2,41
MIEJSCE W RANKINGU	ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWO	ŚREDNIA OCEN NESTORÓW
1	wykształcenie	4,77
2	zaufanie do sukcesora	4,35
3	wiara w umiejętności sukcesora	4,27
4	dobre relacje z rodzicami	3,90
5	dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny	3,68
6	dobre relacje z klientami	3,46
7	znajomość branży/ryнку	3,01
8	zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością	2,88
9	dobre relacje między sukcesorem i pracownikami	2,75
10	doświadczenie w branży	2,53
11	czytelne kryteria podziału majątku	2,41

Źródło: Opracowanie własne.

Nestorzy małych i średnich przedsiębiorstw uszeregowali zgodnie zarówno trzy najważniejsze, jak i trzy najmniej istotne czynniki determinujące proces sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. Do czynników o największym znaczeniu zakwalifikowali: wykształcenie, zaufanie do sukcesora oraz wiarę w umiejętności sukcesora. Czynniki o najmniejszym znaczeniu w badanym procesie to z kolei: czytelne kryteria podziału majątku, doświadczenie w branży i dobre relacje między sukcesorem i pracownikami.

ETAP III.A (metody doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej)

W etapie III.A zamieszczono 17 metod doskonalenia kompetencji oraz 7 grup kompetencji, w obszarze których (w etapie I.A i II.A) zdiagnozowano emocjonalne luki kompetencyjne u potencjalnych sukcesorów.

Przyjęto założenie, że największą skuteczność metody doskonalenia danej kompetencji posiada ta, która wskazywana była przez ekspertów jako najbardziej skuteczna. Wyniki obrazujące wykorzystanie metod doskonalenia kompetencji w procesie niwelowania zdiagnozowanych emocjonalnych luk kompetencyjnych zostały zaprezentowane w tabeli 34.

Uzyskane wyniki badań pozwalają na stwierdzenie, że dyskusje z ekspertami oraz praca własna/ćwiczenia własne znalazły zastosowanie jako metody niwelowania wszystkich siedmiu luk kompetencyjnych z obszaru inteligencji emocjonalnej. Metody te mogą znaleźć swoje zastosowanie jako metody optymalne w procesie doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej.

Tabela 34. Najbardziej skuteczne metody niwelowania wybranych emocjonalnych luk kompetencji

LUKA KOMPETENCYJNA	NAJBARDZIEJ SKUTECZNA METODA NIWELOWANIA EMOCJONALNEJ LUKI KOMPETENCYJNEJ
SAMOOOCENA	<ul style="list-style-type: none"> – sesje coachingowe z nestorem – sesje z coachem zewnętrznym – dyskusje z nestorem – dyskusje z ekspertami – praca własna/ ćwiczenia własne – delegowanie uprawnień przez nestora
SAMOKONTROLA	<ul style="list-style-type: none"> – sesje z psychologiem – praktyka, staż – dyskusje z ekspertami – praca własna/ ćwiczenia własne – literatura fachowa – delegowanie uprawnień przez nestora

LUKA KOMPETENCYJNA	NAJBARDZIEJ SKUTECZNA METODA NIWELOWANIA EMOCJONALNEJ LUKI KOMPETENCYJNEJ
ASERTYWNOŚĆ	<ul style="list-style-type: none"> – sesje coachingowe z nestorem – sesje z coachem zewnętrznym – sesje z psychologiem – szkolenia otwarte – dyskusje z nestorem – dyskusje z ekspertami – praca własna/ćwiczenia własne – symulacje rzeczywistych sytuacji – filmy szkoleniowe – literatura fachowa – delegowanie uprawnień przez nestora
PERSWAZJA	<ul style="list-style-type: none"> – sesje coachingowe z nestorem – sesje z coachem zewnętrznym – sesje z psychologiem – dłuższe formy szkolenia, studia, studia podyplomowe – szkolenia otwarte – dyskusje z nestorem – dyskusje z ekspertami – studia przypadków – praca własna/ćwiczenia własne – symulacje rzeczywistych sytuacji – wykłady – filmy szkoleniowe
PRZYWÓDZTWO	<ul style="list-style-type: none"> – sesje coachingowe z nestorem – dyskusje z nestorem – dyskusje z ekspertami – praca własna/ćwiczenia własne
ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE	<ul style="list-style-type: none"> – szkolenia zamknięte – dyskusje z ekspertami – studia przypadków – praca własna/ćwiczenia własne – delegowanie uprawnień przez nestora
SUMIENNOŚĆ	<ul style="list-style-type: none"> – sesje coachingowe z nestorem – sesje z coachem zewnętrznym – praktyka, staż – dyskusje z nestorem – dyskusje z ekspertami – praca własna/ćwiczenia własne – delegowanie uprawnień przez nestora

Źródło: Opracowanie własne.

Odnosząc się do pracy własnej/ćwiczeń własnych, zastosowanie tej metody potwierdza wielu badaczy proponując konieczność samodoskonalenia za pomocą programów nauki samowiedzy [Stone, Dillehunt 1978]. Pomocne tutaj jest zapoznanie się z różnymi sytuacjami i skutkami proponowanych rozwiązań oraz analiza własnych emocji i sposobów, jakie pozwalają nad nimi zapanować.

Z całą pewnością rozwijanie wiedzy na temat emocji samodzielnie jest niezwykle istotne, jednak o tyle uboższe, że nie zawiera elementu korygowania przez eksperta błędów w wyrażaniu, wykorzystywaniu czy rozumieniu danych kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej. Stąd uzasadnione wydaje się, że metoda doskonalenia kompetencji – dyskusje z ekspertami, została uznana przez ekspertów jako równie skuteczna, jak praca własna.

Analizując uzyskane wyniki badań zwrócono również uwagę na fakt, że jedyną metodą, która nie znalazła zastosowanie w procesie niwelowania emocjonalnych luk kompetencyjnych sukcesorów jest e-learning.

III.B (działania prewencyjne zmniejszające ryzyko wystąpienia emocjonalnych luk kompetencyjnych)

W etapie III.B zamieszczono 10 działań prewencyjnych, które mogą zmniejszać ryzyko wystąpienia emocjonalnej luki kompetencyjnej oraz 7 luk u potencjalnych sukcesorów.

Przyjęto założenie, że największą skuteczność w procesie zmniejszania ryzyka wystąpienia emocjonalnej luki kompetencyjnej posiada to działanie prewencyjne, które wskazywane było przez ekspertów najczęściej jako najbardziej skuteczne.

Rezultaty przeprowadzonej weryfikacji empirycznej pozwoliły na wyłonienie działań prewencyjnych zmniejszających ryzyko wystąpienia emocjonalnej luki kompetencyjnej. W tabeli 35 znajdują się dane braków kompetencyjnych razem z działaniami prewencyjnymi, uznanymi przez ekspertów za najbardziej skuteczne.

Tabela 35. Najbardziej skuteczne działania prewencyjne zmniejszające ryzyko wystąpienia emocjonalnych luk kompetencji

NAJBARDZIEJ SKUTECZNE DZIAŁANIE PREWENCYJNE	LUKA KOMPETENCYJNA
Wyzwania z okresu szkolnego, ze szczególnym uwzględnieniem odgrywania roli przywódczej w szkole, w sportach drużynowych, w harcerstwie	SAMOOCENA SAMOKONTROLA ASERTYWNOŚĆ PERSWAZJA PRZYWÓDZTWO ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE SUMIENNOŚĆ
Współzawodnictwo sportowe lub wyzwania artystyczne	SAMOOCENA SAMOKONTROLA PRZYWÓDZTWO ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE SUMIENNOŚĆ
Pamiętne doświadczenia z rodzicami, dziadkami, z którymi sukcesorzy mieli silne osobiste relacje	-

NAJBARDZIEJ SKUTECZNE DZIAŁANIE PREWENCYJNE	LUKA KOMPETENCYJNA
Nagłe zmiany środowiska (np. wyjazdy zagraniczne w młodym wieku)	SAMOOCENA SAMOKONTROLA PRZYWÓDZTWO ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE
Podejmowanie inicjatywy i aktywności sukcesorów w młodym wieku (w tym bezinteresownej pomocy i wspierania innych)	SAMOOCENA SAMOKONTROLA PERSWAZJA PRZYWÓDZTWO ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE SUMIENNOŚĆ
Ponadprzeciętne wymagania rodziców wobec sukcesorów (np. dodatkowe zajęcia pozaszkolne)	SAMOOCENA SAMOKONTROLA PERSWAZJA ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE SUMIENNOŚĆ
Konflikty interpersonalne (np. z rówieśnikami, rodziną)	SAMOKONTROLA ASERTYWNOŚĆ PERSWAZJA PRZYWÓDZTWO ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE
Wsparcie członków rodziny (głównie rodziców)	SAMOOCENA SAMOKONTROLA ASERTYWNOŚĆ PRZYWÓDZTWO ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE SUMIENNOŚĆ
Uprawianie sportu, ćwiczenia fizyczne	SAMOOCENA SAMOKONTROLA PRZYWÓDZTWO
Częste rozmowy z rodzicami (dotyczące np. uczuć, reakcji, analizy podejmowanych działań i decyzji oraz ich konsekwencji)	SAMOOCENA SAMOKONTROLA ASERTYWNOŚĆ PERSWAZJA PRZYWÓDZTWO ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE SUMIENNOŚĆ

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki badań, zwrócono uwagę na fakt, że dwa działania prewencyjne zostały uznane przez ekspertów jako najbardziej skuteczne w procesie zmniejszania ryzyka wystąpienia emocjonalnych luk kompetencyjnych w przypadku wszystkich siedmiu obszarów, w których zdiagnozowano luki.

Należą do nich:

- wyzwania z okresu szkolnego, ze szczególnym uwzględnieniem odgrywania roli przywódczej w szkole, w sportach drużynowych, w harcerstwie;

- częste rozmowy z rodzicami (dotyczące np. uczuć, reakcji, analizy podejmowanych działań i decyzji oraz ich konsekwencji)

Można zatem przyjąć, że powyższe działania prewencyjne mogą znaleźć swoje zastosowanie jako metody optymalne w procesie zmniejszania ryzyka wystąpienia emocjonalnych luk kompetencyjnych.

Wsparcie członków rodziny (głównie rodziców) oraz podejmowanie inicjatywy i aktywności sukcesorów w młodym wieku (w tym bezinteresownej pomocy i wspierania innych) również znajdują szerokie zastosowanie jako działania prewencyjne. Wysoką skuteczność tych metod odnotowano w odniesieniu aż do sześciu luk kompetencyjnych, z czego pięć dotyczących tych samych obszarów kompetencji.

Zmniejszenie ryzyka wystąpienia emocjonalnej luki kompetencyjnej w obszarze samooceny, samokontroli, przywództwa i zdolności adaptacyjnych możliwe jest, zdaniem ekspertów, przez współzawodnictwo sportowe lub wyzwania artystyczne oraz nagle zmiany środowiska (np. wyjazdy zagraniczne w młodym wieku). W odniesieniu do współzawodnictwa sportowego lub wyzwań artystycznych, metoda ta znalazła również zastosowanie jako działanie prewencyjne zmniejszające ryzyko wystąpienia luki w obszarze sumienia.

Ponadprzeciętne wymagania rodziców wobec sukcesorów (np. dodatkowe zajęcia pozaszkolne) zmniejszają ryzyko wystąpienia luki w obszarze: samooceny, samokontroli, perswazji, zdolności adaptacyjnych oraz sumienia, natomiast konflikty interpersonalne (np. z rówieśnikami, rodziną) w obszarze: samokontroli, asertywności, perswazji, przywództwa i zdolności adaptacyjnych.

Najbardziej skutecznym działaniem prewencyjnym w zakresie samooceny, samokontroli oraz przywództwa jest w opinii ekspertów uprawianie sportu, ćwiczenia fizyczne.

Pamiętne doświadczenia z rodzicami, dziadkami, z którymi sukcesorzy mieli silne osobiste relacje nie znalazły zastosowania, w opinii ekspertów, jako działanie prewencyjne zmniejszające ryzyko wystąpienia emocjonalnej luki kompetencyjnej.

Wyniki wywiadów pogłębionych częściowo – ustrukturyzowanych

Przeprowadzenie wywiadów pogłębionych częściowo – ustrukturyzowanych z sukcesorami przedsiębiorstw rodzinnych pozwoliło na dogłębną analizę badanego obszaru, ze szczególnym uwzględnieniem:

- diagnozy czynników, które miały wpływ na wybór przez sukcesorów kierunku kształcenia,
- wpływu wychowania w rodzinie przedsiębiorczej na ukształtowanie drogi zawodowej,
- wpływu wychowania przez rodziców na kształtowanie postaw przedsiębiorczych,
- przebiegu procesu sukcesyjnego,

- istoty kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów,
- czynników determinujących proces sukcesji w największym stopniu,
- roli nestora w procesie sukcesji.

W przedsiębiorstwie rodzinnym P1 sukcesorka, która w chwili badania jest w trakcie procesu sukcesji potwierdza, że na wybór dotyczący kierunku wykształcenia mieli wpływ rodzice. Przyznaje również, że wychowanie w rodzinie przedsiębiorczej miało wpływ na ukształtowanie kariery zawodowej.

Zwraca szczególną uwagę na sposób wychowania przez rodziców, który determinował w dużym stopniu kształtowanie postaw przedsiębiorczych. Podkreśla tutaj znaczenie poświęconego w procesie wychowania czasu i zainteresowania, co miało bezpośredni wpływ na wypracowanie partnerskich relacji na linii rodzic – dziecko, które w procesie sukcesji odgrywają znaczącą rolę.

Jako pomocne w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych w procesie wychowania sukcesorka wymienia:

- motywowanie przez rodziców do osiągnięć (w szczególności w szkole i sporcie),
- naukę samodzielności (poprzez wyjazdy na kolonie i obozy),
- kreowanie przez rodziców określonych wzorców, dawanie przykładu, wskazywanie możliwości (swoją postawą, osiągnięciami żywymi i zawodowymi).

Respondentka podkreśla rolę zaufania rodziców, które przejawiało się dużą niezależnością i możliwością podejmowania przez nią własnych decyzji, ich wspieraniu i zwracaniu uwagi na konsekwencje swoich wyborów. Satysfakcja z sukcesów i skutki porażek, będące wynikiem swoich decyzji, wypracowały w niej poczucie własnej wartości, odpowiedzialności i samodzielności, które to traktuje jako kompetencje pożądane u współczesnych menedżerów.

W opinii sukcesorki, wzorce wyniesione z domu w sposób naturalny stanowiły najlepszy kurs edukacji społecznej, interpersonalnej i emocjonalnej, przygotowując ją do realizacji zadań zarówno żywymi, jak i biznesowych.

Odnosząc się do kariery zawodowej, respondentka przyznaje, że podjęcie pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym zostało jej poniekąd narzucone, głównie jeśli chodzi o czas, w którym taką propozycję otrzymała (sukcesorka była wtedy na trzecim roku studiów dziennych). Zaznacza, że jej obawy wiązały się głównie ze zmianą trybu studiów (ze stacjonarnego na indywidualny), pogodzeniem pracy i studiów, ograniczeniem czasu wolnego i wkroczeniem w dorosłe życie. Podkreśla jednak, że jej obawy okazały się nieuzasadnione podając jako przykłady: lepsze wyniki na uczelni, wypracowanie systematyczności i zorganizowania oraz, przede wszystkim, posiadanie dwuletniego doświadczenia w biznesie w momencie ukończenia studiów, co dawało jej przewagę nad rówieśnikami. Zaznacza, że tytuł magistra uzyskała pełniąc już kierownicze stanowisko.

Doświadczenie zawodowe sukcesorki opiera się tylko na firmie rodzinnej, w której pełniła funkcję specjalisty ds. personalnych oraz kierownika działu personalnego. Podkreśla rolę ojca, który stopniowo przygotowywał ją do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym poprzez zapoznawanie jej z analizami z wszystkich działów firmy, ze szczególnym naciskiem na dokumentację finansową, analityczną, budżetowanie i kontroling oraz stopniowo delegował zadania i odpowiedzialności za nie.

Sukcesorka zwraca szczególną uwagę na działania ojca (jako nestora), które koncentrowały się również na kreowaniu jej wizerunku w firmie torując drogę do przejęcia firmy. Podaje przykłady tych działań, pośród których wymienia m.in.: publiczne przedstawianie wśród współpracowników i kontrahentów jej roli w firmie oraz podkreślanie samodzielnych sukcesów odnoszonych w realizacji zadań. Zaznacza też, że przyczyny i skutki porażek były omawiane tylko we dwoje. Podkreśla, że te działania bardzo pomogły jej nie tylko w kształtowaniu swojego autorytetu, ale również we wzmocnieniu poczucia własnej wartości i chęci dalszego doskonalenia swoich kompetencji.

Sukcesorce został przedstawiony zbiór kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej. Poproszono ją o wskazanie, które kompetencje lub grupy kompetencji, jej zdaniem, mają szczególne znaczenie w procesie sukcesji.

Respondentka potwierdza, że każda z przedstawionych kompetencji w mniejszym lub większym stopniu powinna cechować współczesnego sukcesora. Zwraca jednak szczególną uwagę na fakt, że do zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym konieczna jest wiara we własne siły i poczucie własnej wartości. Podkreśla, że sukcesor musi być świadomy swoich możliwości, aby wykorzystywać je w osiąganiu celów i realnie je wytyczać, ale powinien znać też swoje ograniczenia, by móc korzystać z wiedzy i doświadczenia pracowników, którzy mogą zapełnić te deficyty, czyli współdziałać z nimi. Tworzenie więzi na rzecz osiągania wspólnych celów wymaga, jej zdaniem, zdolności zjednywania sobie zwolenników, którzy będą realizować wytyczoną przez zarządzającego wizję, a więc zdolności przywódczych. Zdaniem sukcesorki, tworzenie wizji i pobudzanie ludzkiej motywacji do jej realizacji uwarunkowane jest bardzo szeroko pojętą komunikacją. Z kolei perswazja jest warunkiem koniecznym we wszystkich procesach wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie, a bez zdolności adaptacyjnych, w otoczeniu, w którym zmiany są jego nieodłącznym elementem, umiejętne zarządzanie i rozwój firmy wydają się być w jej opinii niemożliwe. Respondentka podkreśla, że ta złożoność otoczenia biznesowego, w którym funkcjonują dziś współczesne przedsiębiorstwa (nie tylko rodzinne) wymusza posiadanie przez sukcesorów, wśród wielu innych, również wysokich umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz zdolności do działania i podejmowania decyzji po jego wpływie.

Z grupy czynników, przedstawionych sukcesorce, które determinują jej zdaniem proces sukcesji, za najważniejsze uznaje:

- zaufanie do sukcesora,
- wiara w umiejętności sukcesora,
- dobre relacje z rodzicami.

Podkreśla, że w jej przypadku te czynniki warunkowały proces sukcesji w dużym stopniu i każdy z nich jest ze sobą bezpośrednio związany. Dobre relacje z rodzicami przekładają się bezpośrednio, w opinii respondentki, na zaufanie między rodzicami a dziećmi, i na odwrót – rodzina darzy się zaufaniem, co scala relacje jej członków. Sukcesorka podkreśla kluczową rolę zaufania nestorów do następcy, co warunkuje przekazanie firmy rodzinnej w ręce osoby, której rodzice ufają, że temu podoła. Wychodzi ona z założenia, że jeżeli relacje między rodzicami a dziećmi są dobre to rodzice wiedzą czy ich dziecko ma umiejętności i predyspozycje aby przejąć biznes rodzinny, a jeżeli nie ma, to czy ma chęć, samozaparcie i motywację do tego, by je na- być. Respondentka zwraca też szczególną uwagę na kolejną grupę czynników istotnych z punktu widzenia sukcesji:

- dobre relacje między sukcesorem i innymi członkami rodziny,
- czytelne kryteria podziału majątku.

Zaznacza, że firma rodzinna to specyficzny podmiot, w którym wypracowanie dobrych relacji jest bardzo ważne. Postrzega ją jako cenny kapitał, którego nie posiadają inne firmy, a który jednocześnie ułatwia dochodzenie do konsensusu w strategicznych kwestiach. Uważa, że tutaj kluczową rolę odgrywają rodzice, którzy powinni jasno przekazać swoim dzieciom ich oczekiwania, intencje i decyzje. Tylko w taki sposób możliwe będzie uniknięcie konfliktów teraz, jak i w przyszłości.

Sukcesorka podkreśla, że w jej rodzinie zawsze panowała otwarta komunikacja. Jako przykład podaje uzgodnienia i przekazanie intencji rodziców, dotyczących podziału majątku przed podpisaniem testamentu. Zaznacza, że w związku z tymi działaniami, nie ma między nią a rodzeństwem nieporozumień w tej kwestii, co z kolei wpływa na dobre relacje całej rodziny.

Sukcesorka w czasie wywiadu podkreśla, że przekazanie władzy i własności przedsiębiorstwa rodzinnego nastąpiło z rąk ojca. Zapytana o rolę nestora w procesie sukcesji oraz o rolę, jaką obecnie pełni w przedsiębiorstwie, podkreśla, że proces sukcesyjny w firmie zachodzi od kilku lat. Zaznacza, że mimo, iż formalnie jest właścicielką, ojciec odgrywa w przedsiębiorstwie kluczową rolę, pełniąc funkcję głównego doradcy. Od początku kariery sukcesorki był i nadal jest jej mentorem. Respondentka zaznacza, że najlepszą szkołą biznesu jest dla niej możliwość codziennej obserwacji, podpatrywania, pytania o zdanie i korzystania z wieloletniego doświadczenia nestora. Uważa, że wspólna praca daje możliwość wniesienia do zarządzania przez każdego z nich odmiennych wartości i doświadczenia. Przyznaje, że nie zawsze ich opinie są zbieżne, ale podkreśla, że to nie kwestia konfliktów, a indywidualnego spojrzenia na wiele kwestii, które ostatecznie są jednak spójne ze wspólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa. Sukcesorka zaznacza, że posiadanie swojego prywatnego eksperta

od zarządzania w osobie ojca, jest dla niej dużym komfortem i pozwala jej korzystać z jego wiedzy, kompetencji i doświadczenia.

W badanym przedsiębiorstwie P2 proces sukcesji w chwili badania nie został jeszcze rozpoczęty.

Sukcesor przyznaje, że wybrał studia budowlane tylko dlatego, że ojciec prowadził ten rodzaj działalności. Zaznacza też, że nie miał w tym czasie innych planów ani zainteresowań. W jego opinii młody człowiek na etapie wyboru kierunku studiów ma niską świadomość tego, jak kształtować swoją karierę zawodową, więc wyboru dokonał za sugestią ojca. Przyznaje też, że ojciec oczekiwał, że w przyszłości będzie pracował w firmie, jednak zwraca uwagę na fakt, że wybór innego kierunku studiów również byłby zaakceptowany przez ojca.

Badany twierdzi, że wychowanie w rodzinie przedsiębiorczej nie do końca ukształtowało jego karierę zawodową. Tłumaczy to faktem rozgraniczenia spraw rodzinnych i firmowych w domu rodzinnym. W przypadku sukcesora przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonuje od jego najmłodszych lat dzieciństwa, jednak tematyka biznesowa nie funkcjonowała powszechnie w jego domu rodzinnym.

Sukcesor przyznaje, że rodzice nie kształtowali w nim postaw przedsiębiorczych. Jako przykład swoich propozycji w tym zakresie podaje jednak zachęcanie do poszerzania wiedzy i umiejętności przez czytanie książek czy naukę języków obcych oraz kształtowanie umiejętności gospodarowania kieszonkowym i umożliwianie dzieciom zarabiania własnych pieniędzy poprzez dodatkowe prace domowe.

Odnosząc się do kariery zawodowej, respondent przyznaje, że posiada doświadczenie nie związane z firmą rodzinną. Podkreśla, że była to praca dorywcza w innej branży i w dłuższej perspektywie czasu niesatysfakcjonująca.

Początki kariery sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym miały miejsce w okresach wakacyjnych w czasie studiów i polegały głównie na pracy fizycznej oraz pomocy przy pracach biurowych. Badany nadmienia jednak, że była to jego inicjatywa.

Po ukończeniu studiów respondent został zatrudniony w przedsiębiorstwie rodzinnym, w którym do chwili badania pracuje 5 lat. Przyznaje, że od tego czasu jego zakres obowiązków nie uległ zmianie, nie są delegowane mu żadne uprawnienia ani odpowiedzialność. Sukcesor podkreśla, że wychodził z inicjatywami dotyczącymi poszerzenia działań marketingowych oraz dywersyfikacji działalności. Nie spotkały się jednak z aprobatą bez podania uzasadnienia. Przyznaje, że od tego czasu nie podejmuje już inicjatyw w kierunku rozwoju firmy. Zaznacza, że jedyny pomysł wprowadzony w życie to założenie strony internetowej firmy, jednak działanie to zostało podjęte przez niego na własną rękę, bez konsultacji z ojcem.

Sukcesor stwierdza, że droga sukcesyjna w jego przypadku nie została opracowana. Nie posiada on też wiedzy na temat prawnego uregulowania przez nestora kwestii sukcesji.

Odnosząc się do zbioru kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej badany zwraca uwagę na istotność wszystkich przedstawionych kompetencji z tego obszaru ze szczególnym wskazaniem na świadomość swoich możliwości i umiejętności, skuteczną komunikację oraz charyzmę.

Z kolei poddając ocenie czynniki determinujące proces sukcesji respondent wymienia: dobre relacje z rodzicami, zaufanie do sukcesora, zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością oraz znajomość branży, jako najbardziej istotne. Za najmniej istotny czynnik w badanym procesie wymienia z kolei wykształcenie.

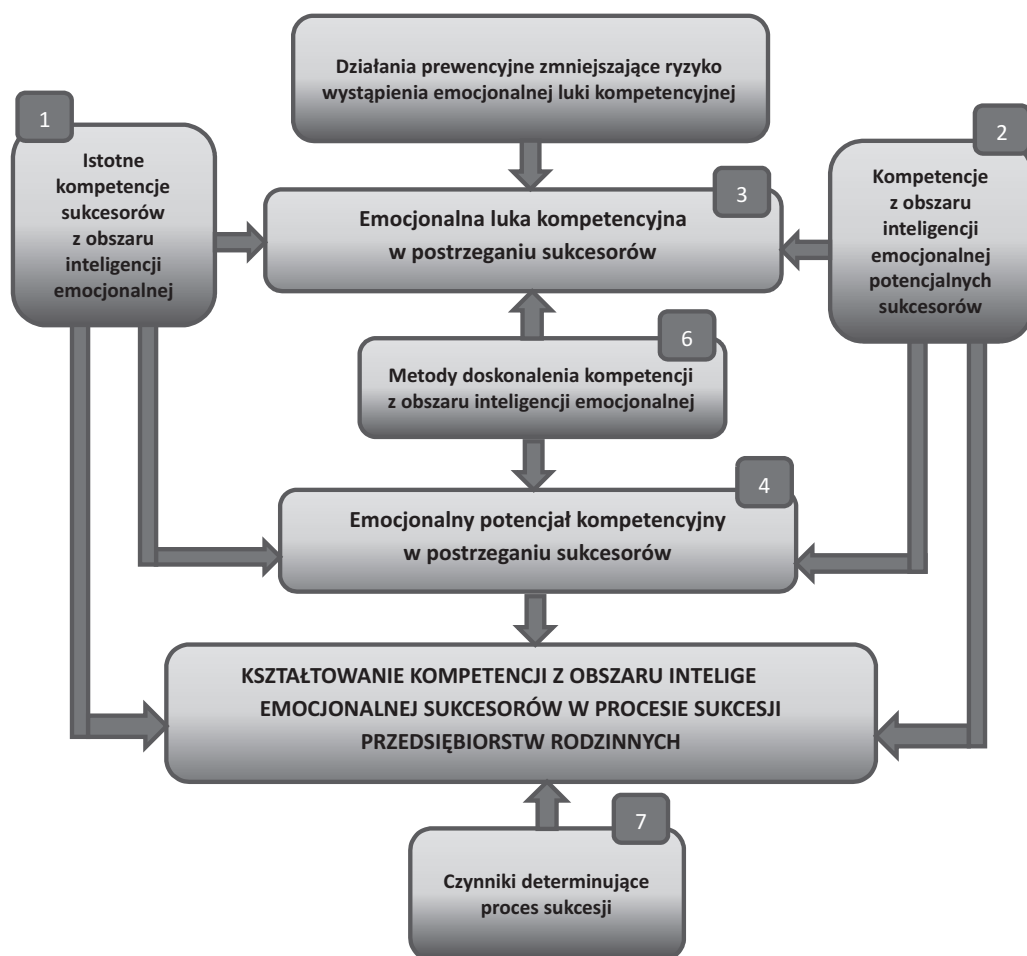
Sukcesor deklaruje swoją chęć dalszej pracy w przedsiębiorstwie rodzinnym, będąc jednocześnie przekonany, że w przyszłości przejmie zarządzanie firmą. Trudno mu określić w jaki sposób odbędzie się przekazanie władzy i własności, gdyż rozmowy na ten temat nie są prowadzone z nestorem. Twierdzi jednak, że w sytuacji nagłego przejścia przedsiębiorstwa rodzinnego będzie w stanie kontynuować działalność biznesową. Argumentuje to zdobywanym w trakcie pracy w firmie rodzinnej doświadczeniem, obserwacjami oraz umiejętnościami, predyspozycjami i kompetencjami własnymi.

4. Model kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych

W ramach przeprowadzonych badań możliwa była empiryczna analiza problemów oraz realizacja postawionego celu głównego badań, który zakładał opracowanie modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych, przedstawionego na rysunku 14. Określa on działania oraz czynniki, które należy uwzględnić w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych. Dzięki temu model może służyć jako narzędzie, za pomocą którego nestorzy przedsiębiorstw rodzinnych mogą planować proces sukcesji, podejmując odpowiednie działania w kierunku kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej następców.

Celem modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych jest wprowadzenie praktyk zwiększających szanse na zapewnienie ciągłości zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym. Model kładzie nacisk na ćwiczenie praktycznych umiejętności możliwych do natychmiastowego zastosowania. Oznacza to potrzebę istnienia wzajemnych zależności między działaniami. W ten sposób wszystkie działania funkcjonują w kontekście bezpośrednich i szerokich warunków rozwojowych [Poznańska, Kraj 2015, s. 73 i n.; także Growiec 2015, s. 127 i n.; także Farnicka, Liberska, Niewiedział 2016, s. 146 i n.].

Model kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych zakłada konieczność podjęcia wysiłku zarówno przez nestorów, jak i sukcesorów oraz wymaga myślenia zorientowanego na postrzeganie wielokierunkowych relacji. Jego celem jest stworzenie środowiska, w którym użytkownicy mogą się komunikować i uczestniczyć we wzajemnej wymianie wiedzy, informacji i doświadczeń. Komplementarność poszczególnych jego ogniw zaprezentowano na rysunku 15.



Rysunek 15. Model kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych

Źródło: Opracowanie własne.

Punktem wyjścia w modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych,

co podkreślono na rysunku 14, jest identyfikacja istotnych kompetencji sukcesorów z obszaru inteligencji emocjonalnej [1]. Zestawiona z postrzeganiem potencjalnych sukcesorów przez pryzmat istotnych kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej [2] prowadzi do zdiagnozowania emocjonalnej luki kompetencyjnej w postrzeganiu sukcesorów [3] oraz emocjonalnego potencjału kompetencyjnego w postrzeganiu następców [4]. Działania prewencyjne zmniejszające ryzyko wystąpienia emocjonalnych luk kompetencyjnych [5] wyłoniono na podstawie wyników badań, podobnie jak metody doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej [6], dzięki którym możliwe jest niwelowanie poszczególnych luk kompetencyjnych. W związku z szerokim zastosowaniem zaproponowanych metod doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie niwelowania luk kompetencyjnych, przyjęto również założenie, że wskazane metody mogą znaleźć swoje zastosowanie jako działania wspierające i doskonalące te kompetencje sukcesorów, w obszarze których nie zdiagnozowano luk kompetencyjnych [4].

Model kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych umożliwia aktywność sukcesorów wynikającą z zastosowania metod doskonalenia kompetencji oraz działań prewencyjnych. Proces diagnozowania u nich emocjonalnej luki kompetencji zakłada zwrotne oddziaływanie stron (interakcje). Tym sposobem dochodzi do interakcji międzyludzkiej, czyli wzajemnego oddziaływania sukcesorów i mentorów w procesie doskonalenia kompetencji. Model zapewnia użytkownikom realną możliwość reagowania i kreowania jego działań w czasie rzeczywistym. Pełni również rolę systemu wczesnego ostrzegania dla przedsiębiorstw rodzinnych planujących proces sukcesji, poprzez wychwycenie braków kompetencyjnych z obszaru inteligencji emocjonalnej. Podaje przykładowe metody niwelowania deficytów przy jednoczesnym wspomaganiu stałego doskonalenia kompetencji.

Podsumowującym etapem procesu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych jest wskazanie czynników, na które w badanym procesie należy zwrócić szczególną uwagę [7]. Czynniki te mają służyć ostatecznie wspólnemu wypracowaniu wizji tego, co trzeba zrobić, aby poprawić cały proces przygotowania i realizowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

W wyniku wdrożenia w przedsiębiorstwie modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych, przez wdrożenie działań prewencyjnych od najmłodszych lat, metod doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej. Nieodzownym jest też uwzględnienie czynników determinujących proces sukcesji, co prowadzi do zapewnienia kadry sukcesorskiej posiadającej odpowiedni poziom kompetencji emocjonalnych. W takim przypadku możliwe będzie zwiększenie szans na płynne przeprowadzenie procesu przekazania przedsiębiorstwa następcom.

Aby proces zastosowania modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych prowadził do zamierzonych efektów, powinny zostać spełnione następujące warunki:

- decyzja o wdrożeniu modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych powinna być zainicjowana przez nestorów (rodziców) przedsiębiorstw rodzinnych,
- wdrożenie opracowanego modelu powinno być poprzedzone dogłębnym zrozumieniem istoty, ważności i złożoności procesu sukcesji,
- nestorzy przedsiębiorstw rodzinnych powinni być świadomi koniecznych zmian w przyszłości, utożsamiać się z nimi i być przekonani, że działania prewencyjne i metody doskonalenia kompetencji zawarte w modelu przyniosą wymierne korzyści,
- sukcesorzy powinni być otwarci na szeroko pojęty rozwój i mieć świadomość, że zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym wymaga innego podejścia niż tradycyjne.

Model kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych wskazuje ramy i drogę do doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej potencjalnych sukcesorów w procesie sukcesji. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż proponowany model powinien być bezpośrednio związany nie tylko ze specyfiką każdego przedsiębiorstwa rodzinnego. Jego konstrukcja powinna przede wszystkim wpływać na scalanie zachowań członków rodziny oraz stymulować proces rozwoju.

Jako wsparcie do opracowanego modelu opracowano zalecenia dla kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych.

Bazą do opracowania zaleceń w badanym zakresie jest przygotowanie założeń metodycznych jako zbioru procedur i zasad w procesie sukcesji poprzez :

- opracowanie projektu doskonalenia kompetencji sukcesorów dostosowanego do specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach gospodarki rynkowej,
- dokonanie analizy potencjalnych sukcesorów pod kątem kompetencji (w tym kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej) istotnych w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych,
- zdiagnozowanie emocjonalnych luk kompetencyjnych,
- zastosowanie metod niwelowania zdiagnozowanych luk kompetencyjnych,
- wdrożenie metod doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów, które w procesie sukcesji mają największe znaczenie celem zapewnienia w przedsiębiorstwie rodzinnym doskonalenia jako procesu ciągłego,

- przeprowadzenie analizy skuteczności zastosowanych programów doskonalenia kompetencji [badania własne].

Na podstawie przeprowadzonych badań własnych oraz praktyki zawodowej autorki wskazano zalecenia dla praktyki zarządzania w celu zapewniania ciągłości zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Zgodnie z nimi należy:

- opracować plany kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów przedsiębiorstw rodzinnych, które powinny powstawać na podstawie porównania wzorcowych (modelowych) kompetencji z istniejącymi, które zostają następnie przełożone na programy szkoleniowe,
- zapewnić, aby cele doskonalenia kompetencji były dobrze sformułowane i trafnie ustanowione dla potencjalnego sukcesora,
- określić stan docelowy tzn. zbadać jakimi kompetencjami z obszaru inteligencji emocjonalnej powinni dysponować sukcesorzy po wdrożeniu działań prewencyjnych i metod doskonalenia kompetencji,
- w ramach edukacji sukcesorskiej należy opracować podstawy działań prewencyjnych oraz metod doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów uwzględniające: zdolności, predyspozycje, umiejętności praktyczne, cechy osobowe, motywację i gotowość uczenia się,
- zbudować podstawy doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów koncentrujące się na pogłębianiu i poszerzaniu zakresu umiejętności, które stwarzają im możliwości rozwoju i pełniejszego wykorzystania swojego potencjału,
- w ramach doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów przedsiębiorstw rodzinnych należy wypracować systematyczny sposób postępowania, dzięki któremu przedsiębiorstwa będą w stanie uzupełniać niedobory (luki) kompetencyjne do poziomu umożliwiającego prawidłowy przebieg procesu sukcesji, a co za tym idzie, przystosować się do ciągłych zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych.

Opracowanie systemu weryfikacji poprawności i skuteczności modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych powinno nastąpić przez:

- spełnienie warunków zastosowania modelu kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych,
- etapowość opracowanego modelu,
- opracowanie zasad weryfikacji poprawności zastosowanego modelu.

Należy zwrócić uwagę, że kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych będzie możliwe tylko wtedy, gdy strategiczne cele biznesowe zostaną zrozumiane i zaakceptowane

przez wszystkich członków rodziny bezpośrednio związanych z całym procesem sukcesji. Istotna jest tu świadomość realizowanych priorytetów – dzięki temu potencjalni sukcesorzy mogą doskonalić efektywność swoich działań oraz weryfikować ich skuteczność, a w razie potrzeby poszerzyć swoje kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej dzięki precyzyjnie dobranym projektom szkoleniowym.

Zakończenie

Tematyka sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych nie jest w wystarczający sposób zbadana z racji faktu, że zdecydowana większość tego rodzaju podmiotów to przedsiębiorstwa w rękach pierwszego pokolenia. Wiele firm już stanęło lub w najbliższej przyszłości stanie przed problemem przekazania władzy, wiedzy oraz własności. Proces sukcesji jest złożony, wieloetapowy, wymaga wielu lat przygotowań i zaangażowania członków rodziny związanych z działalnością firmy.

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych sformułowano następujące wnioski końcowe:

1. Poziom kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej potencjalnych sukcesorów w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych nie jest wystarczający do zapewnienia ciągłości zarządzania przedsiębiorstwa rodzinnego. Świadczą o tym zdiagnozowane luki w postrzeganiu sukcesorów w zakresie 11 kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej. Należy więc przyjąć, że prawidłowy proces sukcesji będzie możliwy tylko wtedy, kiedy przedsiębiorstwa rodzinne będą posiadać sukcesorów o odpowiednim potencjale kompetencyjnym.
2. Uzyskane wyniki w obszarze 10 grup kompetencji poddanych badaniom nestorów stwierdzono, że w 7 rozważanych różnicach sukcesorzy mają wyższe wymagania niż nestorzy. Wyniki te potwierdzają, że w opinii nestorów, potencjalni ich sukcesorzy posiadają braki kompetencyjne z obszaru inteligencji emocjonalnej, co daje podstawy do poszukiwania i wdrożenia metod doskonalenia kompetencji, za pomocą których możliwe będzie niwelowanie tego zjawiska.
3. Wyłonione w wyniku przeprowadzonych badań działania prewencyjne i metody niwelowania poszczególnych emocjonalnych luk kompetencyjnych są niezbędne do zapewnienia sukcesorów o odpowiednim potencjale kompetencyjnym w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych.
4. Metody doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej, które w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych mają według badań największe znaczenie, mogą być podstawą do opracowania projektu szkoleniowego gwarantującego przedsiębiorstwom stałe doskonalenie kompetencji sukcesorów.
5. Poczucie własnej wartości, wiara we własne siły, zdolność zjednywania sobie zwolenników, charyzma, umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia

- wspólnych celów, optymizm, zdolność do zmian, zdolność do działania i podejmowania decyzji stanowią emocjonalny potencjał kompetencyjny potencjalnych sukcesorów badanych przedsiębiorstw rodzinnych.
6. Biorąc pod uwagę emocjonalne luki kompetencyjne potencjalnych sukcesorów najgorzej prezentują się kompetencje z obszaru perswazji. Komunikacja, tak istotna z punktu widzenia procesu sukcesji, odnotowała niedobory kompetencyjne we wszystkich trzech kompetencjach z tej grupy.
 7. Potencjalnych sukcesorów w małych przedsiębiorstwach rodzinnych cechuje poczucie własnej wartości na poziomie wyższym niż w przedsiębiorstwach średnich.
 8. Sukcesorów reprezentujących średnie przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje większa umiejętność radzenia sobie ze stresem niż sukcesorów z małych firm.
 9. Wiara w umiejętności sukcesora, zainteresowanie sukcesora prowadzoną działalnością i doświadczenie w branży zostały uznane zarówno przez sukcesorów jak i nestorów jako czynniki determinujące proces sukcesji w tym samym stopniu.
 10. Czynnikiem o największym znaczeniu w procesie sukcesji, według sukcesorów, jest zaufanie do sukcesora. Podobnego zdania są nestorzy, którzy ten sam czynnik umieścili w na drugim miejscu.
 11. Czynnikiem o największym znaczeniu w procesie sukcesji zdaniem nestorów jest wykształcenie. Sukcesorzy badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie podzielają tej opinii przypisując mu dopiero siódme miejsce.
 12. Za czynnik o najmniejszym znaczeniu w procesie sukcesji sukcesorzy uznali doświadczenie w branży. Można wnioskować, że również zdaniem nestorów czynnik ten nie odgrywa kluczowego znaczenia w badanym procesie, gdyż w ich opinii uzyskał przedostatnie miejsce.
 13. Dyskusje z ekspertami oraz praca własne/ćwiczenia własne znalazły zastosowanie jako metody niwelowania wszystkich siedmiu luk kompetencyjnych z obszaru inteligencji emocjonalnej. Powyższe metody mogą znaleźć swoje zastosowanie jako metody optymalne w procesie doskonalenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej.
 14. Działania prewencyjne uznane przez ekspertów jako najbardziej skuteczne w procesie zmniejszania ryzyka wystąpienia emocjonalnych luk kompetencyjnych w przypadku wszystkich siedmiu obszarów, w których zdiagnozowano luki to:
 - wyzwania z okresu szkolnego, ze szczególnym uwzględnieniem odgrywania roli przywódczej w szkole, w sportach drużynowych, w harcerstwie;
 - częste rozmowy z rodzicami (dotyczące np. uczuć, reakcji, analizy podejmowanych działań i decyzji oraz ich konsekwencji)

Można zatem przyjąć, że powyższe działania prewencyjne mogą znaleźć swoje zastosowanie jako metody optymalne w procesie zmniejszania ryzyka wystąpienia emocjonalnych luk kompetencyjnych.

Poszukując przyczyn wystąpienia emocjonalnych luk kompetencyjnych u potencjalnych sukcesorów należy uwzględnić fakt, że mogą one być podyktowane wieloma czynnikami, co z kolei daje podstawy do głębszej analizy badanego zjawiska, również z punktu widzenia psychologicznego. Opracowany kierunek badań nie uwzględnia diagnozy przyczyn wystąpienia emocjonalnych luk kompetencyjnych, stąd próba ich interpretacji może ograniczać się jedynie do ogólnych dywagacji w tym zakresie.

Należy również zwrócić uwagę na fakt, że emocjonalne luki kompetencyjne zostały wyłonione na podstawie opinii nestorów, którzy oceniali swoich potencjalnych sukcesorów. Wprawdzie badania zostały ukierunkowane na percepcję, jednak nie- sie to za sobą ryzyko niewiedzy nestora na temat faktycznego poziomu kompetencji swojego następcy.

Analizując przyczyny niedoborów kompetencyjnych sukcesorów, nie można pominąć zmian w podejściu do prowadzenia biznesu rodzinnego. Utrzymanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym to pojęcie, które dopiero od niedawna nabrało większego znaczenia. W pierwszym pokoleniu polskich przedsiębiorców nie było znane, ponieważ ci cały swój czas poświęcali pracy. Przenoszenie problemów firmowych do domu, omawianie ich przy rodzinnym stole spychały skutecznie kwestie wychowawcze na drugi plan.

Tymczasem rodzina przedsiębiorcza sama w sobie stanowi środowisko do kształtowania kompetencji przedsiębiorczych młodego pokolenia. Proces przygotowania następców wymaga jednak współpracy pomiędzy pokoleniami, ze szczególnym uwzględnieniem roli nestorów w procesie wychowawczym od wczesnych lat dzieciństwa, poprzez stopniowe wprowadzanie sukcesorów do przedsiębiorstw rodzinnych przy jednoczesnym przekazywaniu wiedzy, dobrych praktyk, wzorców zachowań oraz pobudzaniu motywacji do działania Rodzice, którzy chcą aby zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym było kontynuowane przez następne pokolenia, powinni świadomie wprowadzać w życie projekt edukacji (w tym emocjonalnej) dla swoich sukcesorów.

Kluczowe jest jednak zrozumienie, że sukcesorzy w firmach rodzinnych się nie rodzą, tylko są starannie wychowywani przez seniorów [Gutkova 2014, s. 4–5]. Rozpoznanie talentów i predyspozycji a następnie ukierunkowanie na poszerzanie umiejętności jest kluczową rolą rodziców, którzy jednocześnie muszą być świadomi faktu, że nie ma gwarancji przejęcia wzorców i wartości w takiej formie, w jakiej nestorzy chcą je przekazać. Decyzje podejmowane przez potencjalnych następców będą korzystne dla nich samych, rodziny i przedsiębiorstwa wtedy, gdy uszanowana zostanie samodzielność młodego pokolenia, ich swoboda w kształtowaniu własnej drogi zawodowej i dobrowolność podejmowania niezależnych decyzji w samodzielnym życiu.

Bibliografia

1. Adamczyk J., Bartkowiak P., (2004), Detrminanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Warszawa.
2. Adamska M., (2014) (red.), Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy, Kraków.
3. Adamska M., (2014), Genotyp przedsiębiorcy, Relacje – magazyn firm rodzinnych nr 6/7.
4. Aldrich H., Cliff J., (2003), The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship, Toward a Family Embeddedness Perspective, Journal of Business Venturing.
5. Altkorn J., (red.) (1998), Podstawy marketingu, Kraków.
6. Arnoff C.E., McClure S.L., Ward J.L., (2012)., Sukcesja w firmach rodzinnych, MiP, Kraków.
7. Babbie E., (2003), Badania społeczne w praktyce, WN PWN, Warszawa.
8. Babbie E., (2004), Badania społeczne w praktyce, WN PWN, Warszawa.
9. Babbie E., (2007), Badania społeczne w praktyce, WN PWN, Warszawa.
10. Babbie E., (2009), Podstawy badań społecznych, WN PWN, Warszawa .
11. Badanie firm rodzinnych – raport końcowy: <http://firmyrodzinne.pl>.
12. Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo – Wschodniej i świata, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>.
13. Badanie firm rodzinnych 2016. Firmy rodzinne w obliczu zmian, file:///E:/SUKCESJA/Sukcesja-materiały/firmy-rodzinne-raport-pwc-2016.pdf.
14. Baran M., Kłos M., (2014), Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami, „Marketing i Rynek”.
15. Barnes L.B., (1988), Incongruent hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs, „Family Business Review”, nr 1.
16. Bau M., Hellersted, K., Nordqvist M., Wennberg K., (2013), Succession in family firms [w:] Sorenson R.L., Yu A., Brigham K.H., Lumpkin G.T. (eds.), The Landscape of Family Business, Edgar Elgar, Cheltenham, UK.
17. Bennis W.G., Thomas R.J., (2002), Crucibles of Leadership, Harvard Business Review.
18. Bernatek A., (2017), Ostrożny optymizm firm rodzinnych, Harvard Business Review.
19. Bertrand M., Schoar A., (2006), The Role of Family in Family Firms, „Jurnal of Economic Perspectives”.
20. Bieniok H., (red.) (1999), Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola. Jak zarządzać w praktyce, Placet, Warszawa.
21. Bieniok H., (2007), Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwanie dydaktyczne na studiach ekonomicznych, [w:] Żabiński L., Smyczek s. (red.), Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania. AE, Katowice.

22. Bieniok H., (2007), Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole i uczelni [w:] P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna, Warszawa.
23. Bieniok H., (2011), Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Czerska M., Gableta M. (red.), Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
24. Blikle A., (2012), Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa.
25. Bocheński A., (2014), Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych. Kompendium wiedzy, Kraków.
26. Bocheński A., (2016), Zarządzanie wiedzą w firmie rodzinnej, Relacje – magazyn firm rodzinnych nr 4/19.
27. Borecka-Biernat D., (1998), Nieśmiałość i agresja nastolatków a styl wychowania w rodzinie, „Problemy Wrocław”.
28. Vagnoni E., (2011), Understanding Small Family Business Succession in Knowledge Management Perspective, The IUP “Journal of Knowledge Management”.
29. Brzezińska A., (2000), Psychologia wychowania [w:] Strelau J. (red.), Psychologia. Podręcznik akademicki, GWP, Gdańsk.
30. Budzeń D.M., Kuc P., Majewski M., (2009), Zjawisko sukcesji, „Gazeta MSP” nr 12.
31. Caruso D.R., Salovey P., (2009), Inteligentny emocjonalnie menedżer, Rebis, Poznań.
32. CASEL – Safe and Sound. An Educational Leader’s Guide to Evidence- Based Social and Emotional Learning Programs, The Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning, Pre – Publication Copy, University of Illinois, Chicago 2002.
33. Ciarrochi J.V., Chan A.Y.C., Bajgar J., (2001), Measuring emotional intelligence in adolescents, “Personality and Individual Differences”.
34. Czernecka M., (red.) (2013), Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiedzą w organizacjach. Łódź.
35. Danco L., (1975), Beyond survival – A business owner’s guide for success, University Press, Cleveland.
36. Daszkiewicz M., (2008), Jednostki badawczo-rozwojowe jako źródło innowacyjności w gospodarce i pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw, Warszawa,
37. Deal J., Altman D.G., Rogelberg S.G., (2010), Millenials at work: What we know and what we need to do (if anything), Journal of Business and Psychology.
38. Denham S., (2003), Weissberg, R., Social- Emotional Learning in Early Childhood. What We Know and Where to Go From Here [w:] Bloom M., Gullotta T.R (red.), A blueprint for the promotion of prosocial behavior in early childhood, Kluwer/Academic Publishers, New York.
39. Denzin N., (2006), Sociological Methods: A Sourcebook, Aldine Transaction.
40. Donnelly R., (1964), The family business, Harvard Business Review, vol. 42, no. 4.
41. Farnicka M., Liberska H., Niewiedział D., (2016), Psychologia agresji. Wybrane problemy, WN PWN, Warszawa.
42. Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, (2009), PARP, Warszawa.
43. Flazlagic J.A., (2008), Charakterystyka pokolenia Y, „E-mentor”, nr 3(25).
44. Fleming Q., (2000), Tajniki przetrwania firmy rodzinnej, Wyd. One Press Small Business.
45. Fleming Q.J., (2006), Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy, Helion, Gliwice.

46. Fretschner M., Weber S., (2013), Measuring and Understanding the Effect of Entrepreneurial Awareness Education, "Journal of Small Business Management", t. 51, no. 3.
47. Frishkoff P.A., (1995), Understanding Family Business, Austin Family Business Program.
48. Gardner H., (1989), Frames of Mind. Theory of Multiple Intelligences, Basic Books, New York.
49. Gardner H., (1995), Cracking Open the IQ Box, The American Prospect, Winter.
50. Gdula M., Grzymała-Kozłowska A., Włoch R., (red.) (2012), Nowe rzeczywistości społeczne nowe teorie socjologiczne, Warszawa.
51. Goleman D., (1996), Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books, New York.
52. Goleman D., (1997), Inteligencja emocjonalna, Media Rodzina, Poznań.
53. Grant W.T., (1992), Consortium on the School – Based Promotion of Social Competence, „Drug and Alcohol Prevention Curricula”, [w:] J. David Hawkins i in., Communities That Care, Jossey-Bass, San Francisco.
54. Growiec K., (2015), Ile szczęścia dają nam inni ludzie? Więzi społeczne a dobrostan psychiczny. WN PWN Warszawa.
55. Gupta V., Levenburg N., Moore I., Motani J., Schwarz T., (2008), Exploring the Construct of Family Business in the Emerging Markets, „International Journal of Business and Emerging Markets”, vol. 1, no. 2.
56. Gutkova S., (2014), Gen przedsiębiorczości rodzinnej, Relacje – magazyn firm rodzinnych 6(7).
57. Hadryś A., (2011), Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych a osiągnięte wyniki – rozważania teoretyczne, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, z. 7, Łódź.
58. Hadryś-Nowak A., (2014), Przedsiębiorczość – cechy wrodzone czy nabyte?, Relacje – magazyn firm rodzinnych 6 (7).
59. Hall P.D., (1988), A historical overview of family firms in the United States, „Family Business Review”, no. 1.
60. Halter F., Schrettle T., Baldegger R., (2009), Effective Succession Management: A study of emotional.
61. Hammersley M., Atkinson P., (2000), Metody badań terenowych, Zys i S – ka, Poznań.
62. Hamrol A., (2016), Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, six sigma i inne. Warszawa, WN PWN.
63. Hardey M., (2011), Generation C content, creation, connections and choice. International Journal of Market Research, vol. 53, no. 6.
64. Harrison T.L., Frakes M.H., (2007), Genotyp przedsiębiorcy, czyli DNA sukcesu, ONE Press, Warszawa.
65. Harwas-Napierała B., (2013), Rodzina jako kontekst rozwojowy jednostki [w:] Trempała J. (red.) Rozwijający się człowiek w zmieniającym się świecie. Materiały z IV Ogólnopolskiej Konferencji HRP Group, Łódź.
66. <http://firmyrodzinne.pl/slaskie-kopalnia-firm-rodzinnych/>, 21.03.2017.
67. <http://katowice.naszemiasto.pl/artukul/kongres-msp-w-katowicach-o-firmach-rodzinnych-zdjecia,3538857,artgal,t,id,tm.html>, 13.10.2015.
68. <http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2/>, 26.02.2014.
69. Ibrahim A.B., Ellis W.H., (1994), Family Business Management. Concepts and Practice, Kendall/Hunt Publishing Company Dubuque, Iowa.

70. Jakubowski J., (2012), *Emocje w firmie rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
71. Jamer J., (2006), *Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej*, *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 5.
72. Jamrozik T., (2017), *Cztery zagrożenia dla sukcesji*, <http://doczz.pl/doc/1143881/cztery-zagro%C5%BCenia-dla-sukcesji>, dostęp: 07.06.2017.
73. Janczewska D., (2012), *Audyt marketingowo-logistyczny jako element oceny pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, XIV/6.
74. Jankiewicz S., (2017), *Preinkubator Jako instrument rozwoju drobnej przedsiębiorczości na poziomie lokalnym*. WN PWN, Warszawa.
75. Jasielska A., (2009), *Analiza wpływu stereotypu płci w obszarze emocji na edukację emocjonalną*, „Forum Oświatowe”, t. 21, nr 1.
76. Jasiński M., Kowalski M., (2007), *Falszywa sprzeczność: metodologia jakościowa czy ilościowa?* [w:] *Ewaluacja ex post. Teoria i praktyka badawcza*, (red.) A. Haber, Warszawa.
77. Jaskiewicz P., Combs J.G., Rau S.B., (2014), *Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship*, „Journal of Business Venturing”.
78. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
79. Kałużna H., (2009), *Firmy Rodzinne w XXI w. – specyfika i sukcesja*, *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 75.
80. Klimek J., (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, PTM.
81. Kołodko G.W., (2014), *Zarządzanie i polityka gospodarcza dla rozwoju*. Warszawa.
82. Konecki K., (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, WN PWN, Warszawa.
83. Korporowicz L., (1997) *Słownik ważniejszych pojęć*, [w:] L. Korporowicz (red.), *Ewaluacja w edukacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
84. Kostera M., (2005), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WN PWN, Warszawa.
85. Kotłowska M., Kowalak R., (2016), *Kluczowe mierniki dokonań w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. UE, Wrocław.
86. Kowalewska A., (red.), (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania – raport PARP*, Warszawa.
87. Kubisiak P., (2016), *Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny* [w:] *Harvard Business Review, Polska*.
88. Lansberg I., (1988), *The Succession Conspiracy*, *Family Business Review*, vol. 1.
89. Lansberg I., (1983), *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, [w:] *Organizational Dynamics*, vol. 12, nr 1.
90. Lemańska-Majdzik A., (2013), *Specyfika strategicznej działalności śląskich firm rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Wydawnictwo SAN, t. XIV, zeszyt 6, część I, Łódź.
91. Lewandowska A., (red.) (2015), *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”*, file:///C:/Users/M/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/1CR030HX/kw_raport.pdf, 13.03.2015.

92. Lewandowska A., (2012), *Strategia firmy rodzinnej*, [w:] Zawadzka M. (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
93. Lewandowska A., Greser J., Jakubowski J., (2012), *Sukcesja w firmie rodzinnej*, [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
94. Lopes P.N., Salovey P., Straus R., (2003), Emotional intelligence, personality and the perceived quality of social relationship, "Personality and Individual Differences", 35.
95. Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G., (2000), Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process, „Journal of Management” nr 5.
96. Machalica W., (2014), Refleksje na temat wychowania dzieci w firmie rodzinnej, *Relacje – magazyn firm rodzinnych* 6 (7).
97. Machalica W., (2012), *Samorozwój* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
98. Machalica W., (2015), *Wychowanie dzieci w firmie rodzinnej cz. II, Relacje – magazyn firm rodzinnych* 1 /9.
99. Machalica W., (2016), *Inteligencja emocjonalna, czyli sztuka harmonii w relacjach, Relacje – magazyn firm rodzinnych* 6/21.
100. Machalica W., (2017), *Inteligencja emocjonalna jako łącznik między pokoleniami*, <http://www.ibrpolska.pl/inteligencja-emocjonalna-jako-lacznik-miedzy-pokoleniami/>, data dostępu: 12.05.2017.
101. Malinowski G., (2016), *Nierówności i wzrost gospodarczy. Sojusznicy czy wrogowie*. Di-fin, Warszawa.
102. Małyśzek E., (2011), Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 7.
103. Marjański A., (2012), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego* [w:] Sułkowski Ł. (red.) *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Tom XIII, Zeszyt 7, Łódź.
104. Marjański A., Sułkowski Ł., (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, POLTEX, Warszawa.
105. Marjański A., (2011), *Specyfika firm rodzinnych*, [w:] Zawadzka M., (red.), *Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.
106. Maruszewski T., Ścigała E., (1998), *Emocje – aleksytymia – poznanie*, Humaniora, Poznań.
107. Masny-Dawidowicz M., (2013), *Specyficzne problemy kierowania firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, z. 6.
108. Matczak A., (2003), *Zarys psychologii rozwoju: podręcznik dla nauczycieli*, Żak, Warszawa.
109. Matczak A., (2004), *Temperament a inteligencja emocjonalna*, „Psychologia-Etologia-Genetyka”, 10.
110. Maugeri S., (2015), *Governance czyli nowy styl zarządzania*. US MINERWA, Szczecin.
111. May P., (2016), *Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny* [w:] *Harvard Business Review*, Polska.
112. Mayer J.D., Salovey P., (1999), *Czym jest inteligencja emocjonalna?* [w:] P. Salovey, D.J. Sluyter, *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna*. Poznań.
113. Meijard J., Uhlaner L., Floren R., Diephuis R., Sanders B., (2005), *The relationship between successor and planning characteristics and the success of business transfer in Dutch SMEs*, "EIM Business & Policy Research".

114. Meister J.C., Willyers K., (2010), Mentoring Millenials, Harvard Business Review, May, <http://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>.
115. Męczyńska A., (2001), Wspomaganie procesów zarządzania w przedsiębiorstwie metodami heurystycznymi. Gliwice.
116. Mikołajewska E., Mikołajewski D., (2013), Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych. Zeszyty Naukowe, nr 2(168). WSOWL, Wrocław.
117. Miller E., Rice A.K., (2002), Systems of Organizations, Tavistock, Londyn.
118. Mirkowski S., (2014), Jak zbudować wielopokoleniowy biznes rodzinny?, „Głos Biznesu” (29).
119. Moorhouse J., (2000), Podstawy marketingu 1, Pret S.A., Warszawa.
120. Niedbała E., (2002), Firmy rodzinne – obiekt badawczy, MBA nr 5.
121. Olkiewicz M., (2013), Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. 1.
122. Opolska A., Karbowski A., Cichocki M., (2009), Wirtualna inteligencja emocjonalna, „E-mentor”, nr 3(30), Warszawa.
123. Orechwa-Maliszewska E., Paszkowski J., (2010), Finanse i zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach kryzysu. Białystok.
124. Piecuch T., (2012), Atuty i bariery funkcjonowania firm rodzinnych, [w:] Adamczyk J., Hall H., Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy. Rzeszów.
125. Popczyk W., (2014), Gen przedsiębiorczości wymaga troski i opieki, Relacje – magazyn firm rodzinnych 6 (7).
126. Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy, Raport 2016, Warszawa, NBP.
127. Potoczek N., (2016), Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo. WN PWN, Warszawa.
128. Poznańska K., Kraj K.M., (2015), Badania i rozwój w korporacjach transnarodowych. Organizacja, umiędzynarodowienie. WN PWN, Warszawa
129. Pramodita P., Chua J.H., Chrisman J.J., (2009), Perceptions about the Extend of Succession Planning in Canadian Family Firms, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, vol. 17, nr 3.
130. Projekt: Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2009_firmy_rodzinne_szanse.pdf, s. 64.
131. Pyplacz P., (2013), Idea klienta wewnętrznego w zarządzaniu firmą rodzinną, Marjański A., Piasecki B. (red.), Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 6, cz. 2, Łódź.
132. Raport z badania, Kluczowe składniki sukcesu. Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017, https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/raport_kompetencje_firm_rodzinnych.pdf, kwiecień 2017, s. 15.
133. Reisenwitz T.H., Iyer R., (2009), Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers, Marketing Management Journal, vol. 19, iss. 2.
134. Rosa G., (red.), Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów, „Wyścig szczurów to przeżytek”, www.rp.pl/artykul/551452.html.
135. Rosa G., Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń y, x i baby boomers.
136. Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna: problemy edukacyjne Rebis, Poznań 1999.
137. Rybicka M., Orzechowska K.M., (2013), Family businesses in Poland and staffing problems, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6.

138. Ryś M., (2004), *Systemy rodzinne*, Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej, Warszawa.
139. Rzechowska E., Garbacz A., Kajda M., Zaborek K., (2011), *Osoby 50+ na rynku pracy: intermentoring*.
140. Safin K., (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, UE, Wrocław.
141. Safin K., (2012), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem* (wyd. II), UE, Wrocław.
142. Samaras A., Gilfillan S.W., McWee W., (2013), *The Relationship between Owner Characteristics, Company Size, and the Work–Family Culture and Policies of Women-Owned Businesses*, „Journal of Small Business Management”, 51, (2).
143. Scharma P., Chrisman J.J., Pablo A.L., Chua J.H., (2001), *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*, „Entrepreneurship: Theory & Practice”, vol. 25, no. 3.
144. Shapiro L.E., (1999), *Jak wychować dziecko o wysokim EQ1*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
145. Shih Yung Ch., (2012), *Millennials in the Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials’ Leadership and Followership Styles*, International Journal of Human Resource Studies, vol. 2, no. 2.
146. *Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008 przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers*, https://www.pwc.pl/pl/publikacje/raport_fbspl.pdf [dostęp: 10 05 2017].
147. Smoliński M., Zakrzewska L., (2017), *Przywódca musi być zaangażowany*, Harvard Business Review. Giełda Prezesów – Ranking liderów warszawskiego parkietu.
148. Sobiecki R., Kargul A., Kochanowska J., (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne – definicje i stan wiedzy [w:] Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Sobiecki R. (red.), SGH, Warszawa.
149. Sobiecki R., Leszczewska K., (2010), *Firmy rodzinne w Polsce – sposób na sukces*, CDR w Brwinowie.
150. Sobiecki R., (2010), *Jak uczyć przedsiębiorców – na podstawie przedsiębiorczości rodzinnej*, „Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie”, nr 3.
151. Sosnowska A., Łobejko S., (2006), *Małe i średnie polskie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji: pozytyw i trudności w rozwoju*. Warszawa.
152. Stabryła A., (2011), *Methods of aggregate assessment in projects decisions*, MWSE, Tarnów.
153. Statut Instytutu Firm Rodzinnych, http://firmyrodzinne.pl/index.php?option=com_content&.
154. Stępniewska A., (2013), *Elementy procesu sukcesji w wybranych polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, WziE, Gdańsk.
155. Stone K.F., Dillehunt H.Q., (1978), *Self Science: The Subject Is Me*, Goodyear Publishing Co., Santa Monica 1978; „Promoting Emotional Competence in School-Aged Children: The Effects of the PATHS Curriculum”, *Development and Psychopathology*.
156. Stradomski M., (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE Warszawa.
157. Sułkowski Ł., Marjański A., (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

158. Sułkowski Ł., (2013), Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 6, cz. III.
159. Surdej A., (2009), Succession in Family Firms, Development Economics Perspectives, Working Report United Nations University – World Institute for Development Economics Research, Helsinki.
160. Surdej A., Wach K., (2010), Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji, Difin Warszawa.
161. Szul E., (2013), Działalność firm rodzinnych w ocenie społecznej, „Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance”, vol. 11, nr 1, cz. 4.
162. Thomas M., (2010), Mistrzowskie zarządzanie ludźmi Wolters Kluwer business. Warszawa.
163. Thor W., Georgijew I., (2014) Biznes potrzebuje lidera o nowym typie kompetencji, Harvard Business Review, Polska.
164. Tomski P., (2011), Programowanie przyszłości biznesu w oparciu o więzi rodzinne – wybrane problemy sukcesji, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, T. 12 z. 7, Łódź.
165. Tomski P., (2013), O przewagach konkurencyjnych firm rodzinnych w kontekście teorii zasobowej, [w:] Marjański A., Piasecki B. (red.), Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne cz.2, Seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie T. XIV, z. 6.
166. Vaillant G.E., (1977), Adaptation to Life, Little, Brown, Boston.
167. Venter E., Boshoff C., Mass G., (2005), The Influence of Successor – Related Factors on the Succession Process in Small and Medium – Sized Family Businesses, „Family Business Review” vol. 18, no. 4.
168. [view=article&id=56:statut&catid=42:dokumenty&Itemid=63.](#)
169. Ward J.L., (1997), Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership, Family Enterprise Publishers, Marietta.
170. Weroniczak L., (2012), Dialog międzypokoleniowy [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP, Warszawa.
171. Westhead P., Cowling M., Storey D., (1997), The management and performance of unquoted family companies in the United Kingdom, Centre for Small and Medium Sized Enterprises, Warwick Business School, The University of Warwick, Coventry.
172. Więcek-Janka E., (2013), Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, PP, Poznań.
173. Więcek-Janka E., (2013), Bariery w procesie sukcesji w opinii sukcesorów firm rodzinnych (wyniki badań), „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź.
174. Więcek-Janka E., (2011), Kompetencje jako produkty na rynku pracy w Finlandii i Wielkopolsce na podstawie badań przedsiębiorstw rodzinnych, Szczecin.
175. Więcek-Janka E., (2014), Kompetencje menedżerskie sukcesorów – inżynierów w firmach rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
176. Więcek-Janka E., (2014), Sukcesorzy o własnych kompetencjach, Relacje – magazyn firm rodzinnych, nr 1(9).
177. Więcek-Janka E., Kujawińska A., (2010), Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych”, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług nr 595 (55), Szczecin.
178. Więcek-Janka E., (2013), Firmy rodzinne – przedsiębiorczość długowieczna, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 3.

179. Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., (2016), Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, SAN, Tom XVII, Zeszyt 6, cz. III, Łódź – Warszawa.
180. Worach-Kardas H., (2009), Ekonomiczno społeczne szanse i bariery rozwoju rodzin. [w:] Wierchosławski S., (red.), Rodzina i gospodarstwo domowe w środowisku wielkomiejskim. Poznań.
181. Winimko M., (2001), Jak prowadzić własną firmę. Jaktorów.
182. Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., (2004), Firma rodzinna w gospodarce rynkowej, [w:] (red.) Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój, Difin, Warszawa.
183. Winnicka-Popczyk A., (2002), Specyfika zarządzania firmą rodzinną, [w:] Współczesne problemy zarządzania, (red.) Hołubiec J., MWSHP, Łowicz.
184. Wojtysiak-Kotlarski M., (2011), Teoria przedsiębiorstwa a koncepcje zarządzania i praktyka biznesu, SGH, Warszawa.
185. Woszczyk P., (2013), Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji [w:] Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach, (red.) Woszczyk P., Czernecka M., HRP Group, Łódź.
186. www.lbs.pl/projekt/
187. Zaczek T., (2001), Wpływ środowiska na rozwój osobowy człowieka, Delta, Ostrołęka.
188. Zawadka M., Łais M., (2012), Społeczność [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, PARP Warszawa.
189. Żukowska J., (2011), Polskie firmy rodzinne a kryzys, zasoby, www.firmyrodzinne.pl/index.php/polskie-fi-rmy-rodzinne-a-kryzys.
190. Żukowska J., Pindelski M., (2012), Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych, „Współczesne Zarządzanie”, 4.